KPMG

Rapport final

ÉTUDE D'ÉVALUATION À MI-MANDAT DE LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (SDD I) D'INDUSTRIE CANADA

Industry Canada Industrie Canada

Préparé pour

Direction générale de la vérification
et de l'évaluation
Industrie Canada

Présenté par

Hussein Rostum
Cathy Green
Kristina Kanjilal
Meredith Nelson

KPMG Consulting LP

Ottawa
31 mars 2000
34368

Table des matières

Sommaire i

Questions d'évaluation i

Résultats de l'évaluation à mi-mandat ii

Leçons apprises et recommandations viii

1 Introduction 1

1.1 Contexte 1

1.2 Objectifs et questions clés d'évaluation 2

1.3 Approche 3

1.4 Limites 4

1.5 Profil du programme et modèle logique 5

2 Pertinence des initiatives de SDD I pour Industrie Canada 8

2.1 Pertinence continue des initiatives 8

2.2 Cohérence de la SDD avec le mandat et les objectifs du Ministère 11

2.3 Possibilités de lier les initiatives d'Industrie Canada avec les priorités de développement durable du gouvernement 13

3 Résultats à mi-mandat de la SDD I 17

3.1 Climat du marché 18

3.2 Innovation 22

3.3 Commerce et investissement 26

3.4 Intendance et gestion 29

4 Réalisation des objectifs de la SDD I 33

4.1 Le parcours vers la réalisation des objectifs de la SDD I 33

4.2 Facteurs propices à la SDD I 36

4.3 Leçons apprises de la SDD I 39

5 Suivi et rapport des résultats 45

5.1 Exigences de la collecte de données continue 45

5.2 Exigences de rapport 50

5.3 Contraintes 53

6 Mesure du rendement 55

6.1 Établissement de cibles et mesure du rendement 55

6.2 Mesure des résultats de la SDD I 57

6.3 Possibilités d'amélioration 58

Annexes

Annexe A : Références

Annexe B : Liste des personnes interrogées

Annexe C : Guide d'entrevue

Sommaire

Industrie Canada a retenu les services de KPMG Consulting LP pour entreprendre une étude d'évaluation à mi-mandat de la première Stratégie de développement durable (SDD I) du Ministère. Le développement durable (DD) a été intégré dans la *Loi sur le ministère de l'Industrie* et dans la *Loi sur le vérificateur général*. La prochaine stratégie d'Industrie Canada doit être déposée au Parlement vers la fin 2000.

La présente évaluation examine les résultats à mi-mandat que l'on a atteints durant les deux première années du cadre triennal pour la SDD I (de décembre 1997 à décembre 2000). L'étude ne contient donc pas une évaluation intégrale des incidences du programme pour atteindre les objectifs de développement durable à l'échelle gouvernementale car la mise en œuvre du programme de DD est toujours en cours au sein du Ministère.

L'approche utilisée pour la présente étude a impliqué une série d'entrevues avec le personnel ministériel, les clients et les représentants de l'industrie. On a également examiné les documents pertinents, tels que le système de suivi et de rapport du Ministère. Il est important de comprendre que les opinions exprimées par les individus consultés représentent, dans une large mesure, une « auto-évaluation » de la SDD I par le Ministère et ses intervenants. Par conséquent, l'interprétation des résultats du processus de consultations doit être considérée dans le contexte de cette auto-évaluation et des vérifications comparatives.

L'évaluation à mi-mandat ne forme qu'une des activités visant à élaborer la prochaine Stratégie de développement durable (SDD II) du Ministère. Le présent rapport fournit un examen des résultats atteints à ce jour par le Ministère dans le cadre de la mise en œuvre de la SDD I, les aspects qui ont été modifiés, et les leçons apprises de la SDD I. La présente évaluation identifie également les questions de mise en œuvre qui doivent être abordées par Industrie Canada lors de la prochaine phase des initiatives de développement durable.

Questions d'évaluation

Le point de mire spécifique de l'évaluation à mi-mandat s'articulait autour des principales questions d'évaluation suivantes :

- Quelle est la pertinence des initiatives de SDD I pour Industrie Canada? Dans quelle mesure la SDD I est-elle conforme au mandat et aux objectifs ministériels?
- Quelle est la pertinence des initiatives de SDD I d'Industrie Canada pour les objectifs de développement durable à l'échelle gouvernementale?

- Quels résultats a-t-on atteints à ce jour dans le cadre de la SDD I? Le Ministère a-t-il tenu ses promesses?

- Quels facteurs ont facilité la mise en œuvre de la SDD I?

- Quels mécanismes sont en place pour la surveillance et le rapport des activités de SDD I et à quel point ces mécanismes sont-ils efficaces?

- La SDD I traite-t-elle de la façon dont le Ministère mesurera, analysera et déclarera le rendement? Quelles possibilités existent-elles pour améliorer la capacité du Ministère de mesurer le rendement?

- Quelles sont les leçons apprises, selon les facteurs susceptibles d'avoir entravé le progrès ultérieur de la SDD I, qui peuvent être utiles pour la SDD II?

Résultats de l'évaluation à mi-mandat

➢ **Pertinence des initiatives de la SDD I**

- L'ensemble des 28 initiatives d'Industrie Canada semblent pertinentes au Ministère et aux objectifs de développement durable du gouvernement. D'après nos entrevues, certains objectifs stratégiques du Ministère sont considérés comme offrant plus de possibilités que d'autres pour faire avancer le développement durable. On considère les objectifs stratégiques de l'innovation et du marché comme les plus pertinents à moyen terme. L'objectif de la connectivité semble avoir un potentiel important à plus long terme. Quant à l'objectif de l'intendance et de la gestion, on le considère nécessaire pour appuyer les initiatives des objectifs stratégiques.

➢ **Réalisation des objectifs de la SDD I**

Comme en témoigne le rapport du commissaire à l'environnement et au développement durable, en décembre 1999, intitulé *Avancer dans la voie du progrès*, à mesure que les ministères se familiarisent davantage avec le programme de développement durable, on peut s'attendre à ce que leurs stratégies évoluent et s'améliorent. Industrie Canada a beaucoup fait pour avancer dans la voie du progrès au cours des deux dernières années. Voici quelques-unes des étapes concrètes que le Ministère a entreprises pour faire avancer son programme de développement durable :

- Élaboration de la première stratégie de développement durable en 1997, qui comprenait les éléments suivants :

- Un profil ministériel qui décrit le mandat et les principales activités du Ministère, ses objectifs stratégiques et principaux secteurs d'activité, et le contexte législatif et administratif dans lequel le Ministère fonctionne.

- Une description du processus d'analyse des questions, qui comprend une étude de base, puis une analyse des thèmes relatifs au développement durable qui avaient rapport avec les activités du Ministère.

- Une description des consultations que l'on a tenues pour faire participer les intervenants à tous les stades de l'élaboration de la stratégie. Ce processus de consultation des intervenants était une exigence clé du *Guide de l'écogouvernement* et le processus a aidé le Ministère à mieux comprendre les besoins et les points de vue des intervenants, tout en communiquant son engagement au développement durable.

- L'élaboration de 27 mesures dans la SDD I visant à donner suite aux priorités ministérielles définies pour chaque objectif stratégique et à stimuler les progrès à cet égard. Le plan d'action décrivait également les partenariats visant à aider le Ministère à atteindre ses objectifs et buts.

- L'ajout d'une nouvelle mesure à la Stratégie en 1998.

- À ce jour, des progrès importants ont été réalisés au chapitre de toutes les mesures. Le Ministère a mené à bien toutes les mesures distinctes énoncées dans la SDD I, tandis que les mesures continues restantes vont bon train.

- Réalisation d'autres activités relatives au développement durable qui dépassent la portée de la SDD I. Par exemple, le Ministère a investi du temps et des efforts pour soutenir les priorités fédérales en matière de changement climatique, et les programmes tels que CANARIE, Rescol, le Programme d'accès communautaire, le Programme des ordinateurs pour les écoles et les activités de la Commission canadienne du tourisme.

- Création d'un cadre d'évaluation provisoire qui énonce l'approche prévue pour les activités d'évaluation périodique afin d'évaluer l'efficacité générale de la mise en œuvre de la SDD.

- Élaboration d'un système détaillé de suivi et de rapport dans le cadre duquel des rapports d'étape semestriels sont préparés pour chacune des mesures définies, en décrivant les progrès accomplis à ce jour. Ces rapports d'étape sont présentés à la gestion supérieure et sont intégrés dans le Rapport ministériel sur le rendement.

- Création d'une « unité spécialisée en développement durable » pour faire avancer le programme de développement durable et promouvoir la sensibilisation.

- Réalisation d'une évaluation de la première stratégie, comme en témoigne la présente analyse à mi-mandat. Cette évaluation à mi-mandat décrit les réalisations, les leçons apprises et les domaines potentiels sujets à amélioration pour la deuxième stratégie.

➢ **Résultats à mi-mandat de la SDD I**

- Industrie Canada a réalisé de bons progrès dans le cadre des efforts pour aborder les trois domaines prioritaires de son objectif *Climat du marché* – c.-à-d., règlements et services axés sur le marché; arguments logiques à la base d'une politique privilégiant le développement durable; et choix des consommateurs et marché. Bon nombre des activités entreprises sous cet objectif stratégique ont été menées à bien ou ont surpassé la portée des premiers engagements des mesures. Une nouvelle mesure a aussi été ajoutée au cours de la SDD I, concernant l'élaboration de principes directeurs des Nations Unies pour la protection des consommateurs, c.-à-d., l'ajout d'un nouvel élément relatif à la consommation durable dans les principes directeurs des Nations Unies.

- L'objectif d'*innovation* en développement durable d'Industrie Canada comportait un total de dix mesures dans deux principaux domaines prioritaires– c.-à-d., méthodes et outils novateurs; et développement et diffusion de la technologie. À titre d'exemples, mentionnons les investissements supplémentaires dans les technologies novatrices de production non polluantes et les technologies habilitantes dans le cadre du programme *Partenariat technologique Canada*[1], et le travail avec l'industrie, les autres ministères du gouvernement et les autres intervenants pour identifier des indicateurs d'éco-efficacité en vue d'améliorer la compétitivité et les débouchés commerciaux. De ces dix mesures, la moitié est en grande partie terminée et les cinq autres vont bon train ou sont sur le point d'être terminées.

- En ce qui concerne le *commerce et l'investissement*, Industrie Canada a réalisé des progrès pour ce qui est de continuer d'appuyer les efforts du gouvernement canadien visant à encourager l'exportation des connaissances, des méthodes, des technologies et des produits canadiens qui favorisent la réalisation des objectifs en matière de développement durable. Par exemple, le Ministère a négocié des accords bilatéraux de coopération comme moyen d'assurer la création de capacité et des activités de transfert de technologies. Le Ministère a également participé à

---

[1] À compter du 18 novembre 1999, le programme Partenariat technologique Canada fonctionne dans le cadre de nouvelles modalités et conditions; la présente évaluation cite PTC dans un contexte historique. PTC ne demande aucun renseignement concernant l'étendue des exportations actuelles ou escomptées du demandeur ou du bénéficiaire et ne tient compte d'aucun renseignement de cette nature.

des forums internationaux pour trouver des moyens d'intégrer les questions environnementales et économiques au niveau international. En partenariat avec

- d'autres ministères du gouvernement, IC a contribué aux réunions du Comité du commerce et de l'environnement de l'Organisation mondiale du commerce et aux réunions de la Commission du développement durable des Nations Unies.

- L'objectif de l'*intendance et de la gestion* d'Industrie Canada comporte sept mesures. Six de ces mesures concernent la prise de décisions plus éclairées, c.-à-d., des décisions qui reposent sur une sensibilisation sans cesse croissante aux incidences économiques, environnementales et sociales des activités actuelles ou proposées et sur une compréhension de plus en plus grande de ces incidences. La septième mesure porte sur l'écologisation des opérations, dans le but de mettre en œuvre le Plan d'action concernant l'écologisation des opérations pour veiller à ce que les opérations matérielles de tous les jours à Industrie Canada aient le minimum d'incidences sur l'environnement. Deux mesures sont substantiellement terminées, alors que les cinq autres poursuivent leur progrès.

- En général, le Ministère a fait des progrès pour ce qui est d'établir le développement durable en tant qu'un élément à considérer dans les processus décisionnels du Ministère.

- Bien qu'Industrie Canada soit certainement en voie de progresser vers l'écologisation de ses propres opérations, le Ministère trouve qu'il est difficile de satisfaire aux exigences du gouvernement. Plus précisément, IC établit un système approprié de gestion de l'environnement et intègre de plus en plus les considérations environnementales dans les décisions opérationnelles. Toutefois, le Ministère ne fait que commencer à mesurer l'étendue de son utilisation des matières premières, de l'énergie, de l'eau et des autres ressources. À ce stade-ci, on ne peut déterminer avec certitude si Industrie Canada atteindra toutes les cibles énoncées dans son Plan d'action concernant l'écologisation des opérations.

➢ **Facteurs propices à la SDD I**

- *Étude de la question, consultations et discussions interministérielles :* Les consultations avec les clients et les intervenants, et les discussions avec les autres ministères se sont avérées très utiles au cours des premiers stades d'élaboration de la SDD I. Cela a permis de clarifier les buts et de partager de l'information sur des concepts communs.

- *« Champions » de développement durable d'Industrie Canada :* Il existe un groupe de base qui est composé d'employés très compétents et avant-gardistes à tous les niveaux dans l'ensemble du Ministère, qui connaissent très bien le développement durable. Deux gestionnaires supérieurs ont été désignés « champions de DD ». Les « agents responsables » de faire avancer les mesures de SDD I sont engagés à la progression fructueuse de leurs mesures respectives, tout comme le sont les gestionnaires de ces centres de responsabilité.

- *Comité des directeurs généraux sur le développement durable et Réseau sur le développement durable :* Le comité des DG sur le développement durable s'est avéré un forum très utile pour promouvoir la sensibilisation et la participation de la gestion supérieure au processus de développement durable au sein du Ministère. Ce comité a également facilité l'accomplissement des projets (par exemple, il a contribué à obtenir le financement pour les projets de développement durable en cours). Un Réseau sur le développement durable a aussi contribué à la distribution efficace de l'information connexe et à la sollicitation des apports.

- *Unité de développement durable :* Cette unité a contribué à la préparation de la SDD I et à la surveillance de son processus de mise en œuvre (p. ex., coordonner le rapport sur la mise en œuvre et rendre compte à la gestion supérieure). Cette unité était également responsable de la mise en œuvre d'un certain nombre de mesures, telles que l'élaboration d'un cours de formation sur le développement durable à l'intention du Ministère et l'élaboration d'un site Web sur le développement durable. À la suite de cette activité, une sensibilisation accrue semble exister à l'égard du développement durable, tant auprès de l'industrie qu'au sein d'Industrie Canada.

- *Suivi et rapport :* Le mécanisme de rapport en place pour la SDD I a permis de consolider les initiatives en cours et de créer un cadre de fonctionnement et de gestion pour la mise en œuvre et la reddition de compte de la SDD I au sein du Ministère.

- *Coopération interministérielle :* La coopération interministérielle sur une variété de fronts (p. ex. Réseau interministériel sur le développement durable, Comité interministériel sur l'évaluation environnementale stratégique, le Comité coordinateur des sous-ministres sur le développement durable) a aidé Industrie Canada à mettre en œuvre la SDD I.

- *Responsabilités désignées :* Une désignation claire de gestionnaires et d'agents responsables de chacune des mesures (ainsi que des détails sur les produits escomptés et les délais prévus et un engagement de ressources) a aidé à mettre en œuvre efficacement les engagements de la stratégie.

➢ **Suivi et rapport**

- *Industrie Canada a établi un système de rapport continu pour surveiller le progrès de la mise en œuvre de la stratégie de développement durable.* Les gestionnaires et les agents responsables des mesures de la SDD I contribuent au profil descriptif de chacune des 28 initiatives, tous les six mois. Ces résultats sont déclarés aux comités de la gestion supérieure et au sous-ministre à chaque occasion; ils sont ensuite inclus dans les Rapports ministériels sur le rendement et sont disponibles sur le site Web sur le développement durable.

- *Le système de surveillance continue est basé sur une claire articulation des résultats prévus à court terme.* Les indicateurs qui permettent de mesurer à quel degré les résultats ont été réalisés sont inclus dans les rapports de suivi.

- *Le système de suivi et de rapport en place répond adéquatement aux exigences de responsabilisation de la gestion pour rendre compte des résultats des initiatives en matière de développement durable.* Les rapports définissent la responsabilisation ministérielle envers chaque mesure, en plus d'indiquer les noms des agents responsables et des gestionnaires des centres de responsabilité. Les objectifs stratégiques et l'objectif global de développement durable assument collectivement la responsabilité du Ministère et de sa gestion supérieure.

➢ **Mesure du rendement**

- Au niveau ministériel, la mesure du rendement porte sur l'engagement organisationnel aux objectifs stratégiques et au progrès continu. Les résultats de la mesure du rendement visent à alimenter le processus stratégique et à améliorer le programme pour la mise en œuvre future des initiatives en matière de développement durable. À l'heure actuelle, le système de mesure du rendement d'IC vise presque exclusivement à réaliser les cibles. Toutefois, le Ministère a conçu des indicateurs de mesure du rendement dans une ébauche intitulée *Cadre d'évaluation du développement durable*, mais seulement quelques indicateurs semblent avoir été intégrés dans la stratégie SDD I et les mécanismes de rapport.

- En général, les mesures/indicateurs de rendement sont toujours en cours d'élaboration pour les initiatives de développement durable. Quelques initiatives ont incorporé des mesures du rendement, mais il semble que les mesures en place (p. ex., occurrences sur site Web, vérifications du recyclage) ne suffisent pas à évaluer l'incidence définitive de l'initiative en matière de développement durable. Les mesures du rendement peuvent donc être améliorées pour aborder plus directement les cibles et les priorités en matière de développement durable énoncées par le Ministère à long terme.

Leçons apprises et recommandations pour la SDD II

Industrie Canada a réalisé des progrès considérables au cours des deux dernières années pour faire avancer le programme de développement durable par l'entremise de la SDD I. Les recommandations suivantes et les leçons apprises de cette expérience peuvent aider le Ministère à étayer et à améliorer la SDD II de sorte que les exigences gouvernementales soient réalisées plus efficacement et que le développement durable deviennent partie intégrante de la culture ministérielle.

- **Engagement et participation accrus de la gestion supérieure :** Pour que la SDD II soit mise en œuvre avec succès à la suite des engagements de la SDD I, la nouvelle stratégie de développement durable doit être perçue comme une priorité à travers le Ministère. Par exemple, la nomination d'un « champion » supérieur responsable du développement durable devrait être communiquée plus clairement au Ministère. Bon nombre d'agents ministériels jugent cet aspect nécessaire pour faciliter le processus de la SDD II et pour « vendre » le message en matière de développement durable à la gestion supérieure.

- **Importance accordée aux domaines stratégiques clés :** La SDD I est une stratégie qui abordait les exigences du *Guide de l'écogouvernement*. Alors que l'expérience de SDD I a montré à quel point il est important de tenir compte du développement durable comme faisant partie d'un cadre plus vaste, elle a également mis en évidence un ensemble de diverses initiatives. La SDD II pourrait mettre l'accent davantage sur les domaines stratégiques auxquels Industrie Canada peut faire la grande contribution et sur l'intégration plus poussée dans le cadre décisionnel du Ministère.

- **Stratégie davantage axée sur le secteur privé :** Certaines industries sont assez avancées dans la mise en œuvre du développement durable (p. ex., l'industrie des produits chimiques). Le Ministère pourrait mener une enquête auprès de ces industries et préparer des « pratiques exemplaires » à partager avec les autres partenaires industriels et au sein du Ministère. IC pourrait également entreprendre une évaluation détaillée de l'attitude de l'industrie ou des autres intervenants à l'égard du développement durable. Cela pourrait aider à comprendre si les entreprises et les consommateurs accepteraient les initiatives proposées en matière de développement durable. Cela déterminerait les entreprises qui sont disposées à adopter les pratiques de développement durable et le degré avec lequel on peut les encourager à mettre en œuvre ces pratiques. De telles études devraient également indiquer dans quelle mesure les codes volontaires et les normes pourraient être acceptés par l'industrie pour intégrer le développement durable dans leurs exploitations et leurs pratiques.

- **Tirer profit des possibilités de partenariats :** Il existe des possibilités perçues pour améliorer les partenariats existants destinés aux initiatives de développement durable. L'unité de développement durable d'Industrie Canada pourrait créer un plus grand nombre de partenariats internes avec les directions générales et les groupes au sein du

Ministère (p. ex., avec la DGVE, BC). Dans le même ordre d'idées, d'autres centres de responsabilité pourraient former des partenariats plus efficaces avec l'unité de développement durable. Ces partenariats internes pourraient combler les lacunes d'expertise et de connaissances dans les divers domaines et créer une prestation plus efficace du développement durable dans toutes les directions générales pertinentes du Ministère. Les groupes de travail interministériels pourraient servir à tirer profit plus efficacement du travail et des idées des autres ministères.

- **Promouvoir une meilleure sensibilisation au développement durable au sein du Ministère :** Il est possible d'aider de nombreux individus au sein du Ministère à mieux reconnaître que les responsabilités inhérentes à leur poste pourraient avoir des répercussions en matière de développement durable. La stratégie SDD I est un document bien fondé, mais il semble qu'une majorité du personnel ignore son existence (ou l'a oubliée). Il existe de nombreuses bonnes initiatives de développement durable dans l'ensemble du Ministère (p. ex., cours de formation sur le développement durable, ateliers et lectures connexes), et le personnel d'Industrie Canada a rédigé plusieurs bons documents sur le développement durable. On pourrait avoir recours à un plus grand nombre d'initiatives de sensibilisation interne pour promouvoir le développement durable dans le cadre de la SDD II.

- **Pertinence continue des initiatives de développement durable :** Il faut examiner périodiquement (c.-à-d., dans le cadre d'une mise à jour de la nouvelle stratégie tous les trois ans) les mesures existantes en matière de développement durable et les nouvelles initiatives proposées pour garantir leur pertinence en vue de faire avancer le programme de développement durable du Ministère. Parmi les facteurs à prendre en considération dans le cadre de cet examen, on compte les suivants :

  - *Les incidences relatives de ces initiatives sur le développement durable.* À quel point ces initiatives sont-elles importantes dans le cadre général de la SDD I? Il est nécessaire d'effectuer une évaluation plus exhaustive pour aborder cette question et déterminer les incidences intégrales des initiatives de développement durable d'IC.

  - *La contribution à la vision à long terme du Ministère.* Pour assurer leur pertinence continue et accrue, les initiatives de développement durable devraient avoir une orientation à long terme avec un impact prévu de longue durée. Une vision claire en matière de développement durable aidera les personnes à mettre l'accent sur les finalités de la stratégie.

  - *La portée de l'initiative dans l'établissement de partenariats avec les intervenants externes et les autres ministères du gouvernement fédéral.* Les initiatives de développement durable d'Industrie Canada cernent clairement les relations de partenariat requises pour la mise en œuvre de chaque mesure. Il faut évaluer l'efficacité de ces partenariats. Il y a des possibilités de continuer

d'encourager les partenariats avec les autres ministères du gouvernement et les organismes du secteur privé dans les domaines de préoccupation suivants en matière de développement durable : le changement climatique; les évaluations environnementales; les initiatives de soins responsables; les pratiques environnementales des entreprises (y compris l'assurance de la qualité et l'adoption d'ISO 1400); la mesure des incidences du développement durable sur la productivité et la croissance économique.

- *L'étendue de la mesure du rendement*. Pour la SDD II, le Ministère devrait envisager de compiler de l'information sur le rendement sur une base continue. À cet égard, il serait utile de recevoir plus d'encadrement par le commissaire à l'environnement et au développement durable et par le Secrétariat du Conseil du Trésor sur les indicateurs de rendement en matière de développement durable.

- *Ressources adéquates*. Pour chaque initiative, plus d'efforts pourraient être déployés pour décrire explicitement les ressources nécessaires pour mener à bien l'engagement.

- *Étude de la question pour la SDD II*. La pertinence continue des initiatives de développement durable d'IC doit être évaluée dans le contexte de la nouvelle *Étude de la question* pour la SDD II.

1 Introduction

Industrie Canada a retenu les services de KPMG Consulting LP pour entreprendre une étude d'évaluation à mi-mandat de la première Stratégie de développement durable (SDD I) du Ministère.

1.1 Contexte

Le développement durable au sein du gouvernement fédéral : En 1997, 28 ministères et organismes du gouvernement fédéral ont déposé leurs premières stratégies de développement durable à la Chambre des communes. Les stratégies avaient comme objectif de concrétiser le développement durable, ou de passer de la théorie à la pratique, en précisant ce qui devait être fait par les ministères fédéraux.

Stratégies de développement durable : Le développement durable a été integré dans la *Loi sur le ministère de l'Industrie* et la *Loi sur le vérificateur général*. La prochaine stratégie de développement durable (SDD II) d'Industrie Canada doit être déposée avant la fin de 2000. La SDD II devra satisfaire à un certain nombre d'objectifs à l'échelle gouvernementale, notamment les objectifs énoncés dans le *Guide de l'écogouvernement* et les autres objectifs connexes sur la qualité de notre environnement soulignés dans le récent *Discours du Trône*.

Évaluation à mi-mandat : La présente évaluation à mi-mandat s'inscrit dans la lignée d'un processus destiné à aider à élaborer la prochaine stratégie de développement durable du Ministère (SDD II). Deux autres études ont été commandées dans le cadre de ce processus : une « étude de la question interne » (basée sur les évaluations des gestionnaires et des professions au sein du Ministère), et une « étude de la question externe » (basée sur les intervenants et les clients du Ministère). Ces deux études de la question visent à identifier les principales questions en matière de développement durable que le Ministère pourrait aborder et les possibilités ou initiatives connexes qui pourraient contribuer à ce processus et qui correspondent à la position du Ministère.

1.2 Objectifs et questions clés d'évaluation

Objectifs : Les principaux objectifs de cette évaluation à mi-mandat consistaient à identifier les résultats et les leçons apprises de la première SDD et à discuter des facteurs qui ont facilité et/ou entravé la mise en œuvre des initiatives de développement durable au sein du Ministère.

Principales questions d'évaluation : Le point de mire spécifique de l'évaluation à mi-mandat s'articulait autour des principales questions d'évaluation suivantes :

- Quelle est la pertinence des initiatives de SDD I pour Industrie Canada? Dans quelle mesure la SDD I est-elle conforme au mandat et aux objectifs ministériels? *[voir Chapitre 2]*
- Quelle est la pertinence des initiatives de SDD I d'Industrie Canada pour les objectifs de développement durable à l'échelle gouvernementale? *[voir Chapitre 2]*
- Quels résultats a-t-on atteints à ce jour dans le cadre de la SDD I? Le Ministère a-t-il tenu ses promesses? *[voir Chapitres 3 et 4]*
- Quels facteurs ont facilité la mise en œuvre de la SDD I? *[voir Chapitre 4]*
- Quels mécanismes sont en place pour la suivi et le rapport des activités de SDD I et à quel point ces mécanismes sont-ils efficaces? *[voir Chapitre 5]*
- La SDD I traite-t-elle de la façon dont le Ministère mesurera, analysera et déclarera le rendement? Quelles possibilités existent-elles pour améliorer la capacité du Ministère de mesurer le rendement? *[voir Chapitre 6]*
- Quelles sont les leçons apprises, selon les facteurs susceptibles d'avoir entravé le progrès ultérieur de la SDD I, qui peuvent être utiles pour la SDD II? *[voir Chapitre 4 et Sommaire]*

1.3 Approche

Consultations : L'approche utilisée pour la présente étude a impliqué une série d'entrevues avec 25 gestionnaires et professionnels d'Industrie Canada et des clients ministériels et avec des représentants de l'industrie (voir Guide d'entrevue à l'Annexe C). De plus, les résultats pertinents des entrevues menées dans le cadre de « l'étude de la question interne » (46 entrevues) ont été combinés avec les résultats de l'évaluation à mi-mandat, particulièrement dans le contexte des « pratiques exemplaires » de la SDD I.

Auto-évaluation : Les points de vue exprimés par les individus consultés qui ont participé aux initiatives ministérielles de développement durable représentent, dans une large mesure, une « auto-évaluation » de la SDD I par le Ministère. L'interprétation des résultats du processus de consultation devrait être considérée dans le cadre de cette auto-évaluation.

Examen de documents : De plus, dans le cadre de l'approche de la présente évaluation à mi-mandat, l'équipe d'étude a entrepris un examen des documents pertinents – y compris, les examens ministériels antérieurs, les divers types de dossiers et de données, l'étude provisoire du Cadre d'évaluation de la SDD I, les rapports de suivi et les rapports du commissaire à l'environnement et au développement durable, ainsi que le document intitulé *Stratégie de développement durable (1997)* d'Industrie Canada.

Approche d'équipe : Bien que la présente évaluation à mi-mandat soit basée, en grande partie, sur une auto-évaluation, l'approche relative à la synthèse des points de vue des agents ministériels a impliqué une équipe de quatre experts-conseils et des représentants de développement durable d'Industrie Canada. Grâce à une approche itérative impliquant des séances de remue-méninges entre les membres de l'équipe, suivies d'une validation des résultats et des conclusions avec les agents ministériels, on a pu assurer la mise en place d'un processus approprié et équilibré pour utiliser des renseignements contextuels et factuels susceptibles d'éclairer les perceptions et les évaluations.

1.4 Limites

Rien qu'une évaluation « à mi-mandat » : La portée du travail impliqué dans la présente étude est limitée à un examen des résultats à mi-mandat réalisés à ce jour dans le cadre de la SDD I (d'après une évaluation de presque les deux premières années d'une stratégie triennale), et à l'identification des défis de mise en œuvre qu'il faut aborder lors de la prochaine phase des initiatives de développement durable d'Industrie Canada. Une évaluation intégrale des incidences du programme visant à atteindre les objectifs de développement durable à l'échelle gouvernementale n'est pas possible dans la portée de la présente étude à mi-mandat, surtout à cause du fait que la mise en œuvre du programme de développement durable soit encore relativement récent au sein du Ministère et que les incidences du développement durable soient souvent de nature à long terme.

Portée des consultations : Bien qu'on ait consulté un bon échantillon représentatif d'agents au sein du Ministère (voir Annexe B), on ne peut pas dire que toutes les parties et directions générales potentiellement intéressées au sein du Ministère ont été interrogées.

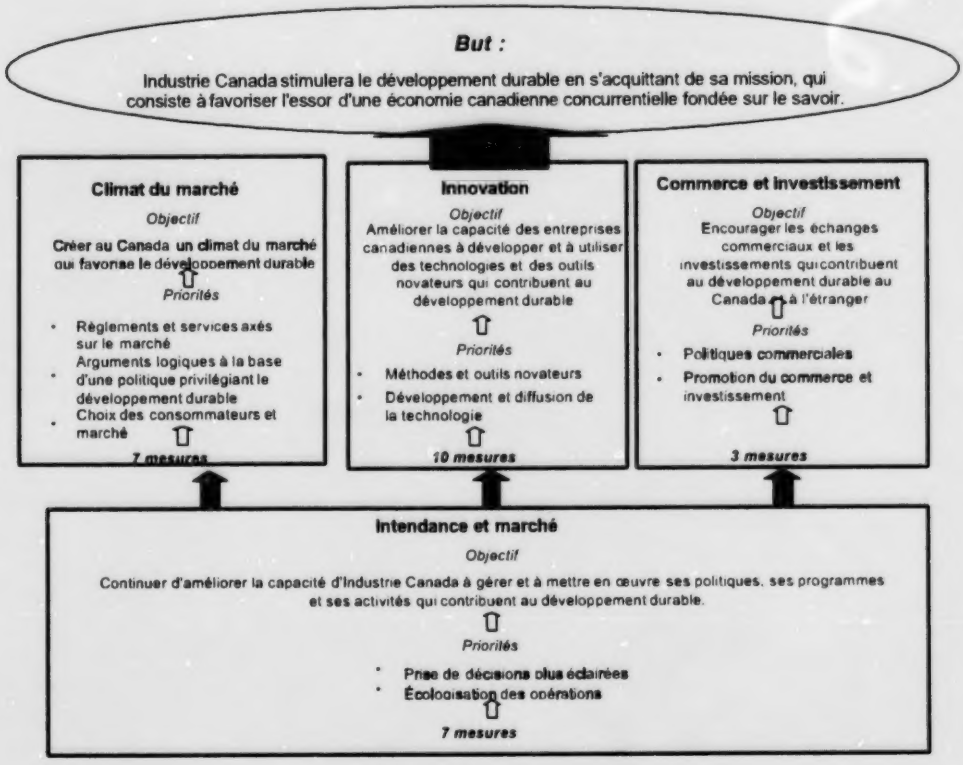
Méthodes : Les méthodes utilisées dans la présente étude ont été adaptées à l'échéance serrée et aux ressources disponibles pour enquêter sur les leçons apprises et les résultats de la SDD I. Par conséquent, dans le cadre de la présente évaluation à mi-mandat, on n'a pas pu effectuer un examen et une analyse exhaustifs de toute la documentation pertinente (nonobstant les sources consultées et énumérées à l'Annexe A); une évaluation des incidences considérables des mesures individuelles de développement durable; et le recours à d'autres méthodes efficaces de consultation et d'évaluation (p. ex., groupes de discussion).

Avancer dans la voie du progrès : Comme l'indique le plus récent rapport du commissaire à l'environnement et au développement (*Avancer dans la voie du progrès*, décembre 1999), la deuxième génération de stratégies de développement durable est en voie de faire fond sur les leçons apprises dans le cadre de la première phase. Les agents consultés à Industrie Canada se considèrent dans la voie du progrès pour ce qui est de contribuer à la réussite des initiatives relatives au développement durable. Étant donné que le présent rapport fait fond sur l'auto-évaluation de ces agents, il faudrait le considérer uniquement comme une étape dans un processus d'amélioration continue pour « partir du bon pied ».

1.5 Profil du programme et modèle logique

La première Stratégie de développement durable (SDD I) d'Industrie Canada est illustrée à la Pièce 1. La stratégie énonce 27 mesures qui portent sur neuf domaines prioritaires, sous quatre objectifs : Climat du marché, Innovation, Commerce et investissement, et Intendance et gestion.

Pièce 1 : Profil du programme pour la SDD I



Les mesures liées à chaque composant du programme de développement durable du Ministère seront discutées un peu plus loin, au Chapitre 3 du présent rapport. Les résultats prévus de ces mesures sont présentés dans la *Stratégie de développement durable, Industrie Canada, 1997* (pages 34 et 35). Ces résultats étaient supposés être des résultats à court terme. La Pièce 2 démontre les liens entre résultats prévus de la SDD I et chacun des neuf domaines prioritaires.

Pièce 2 : Liaison des résultats prévus avec les priorités du programme

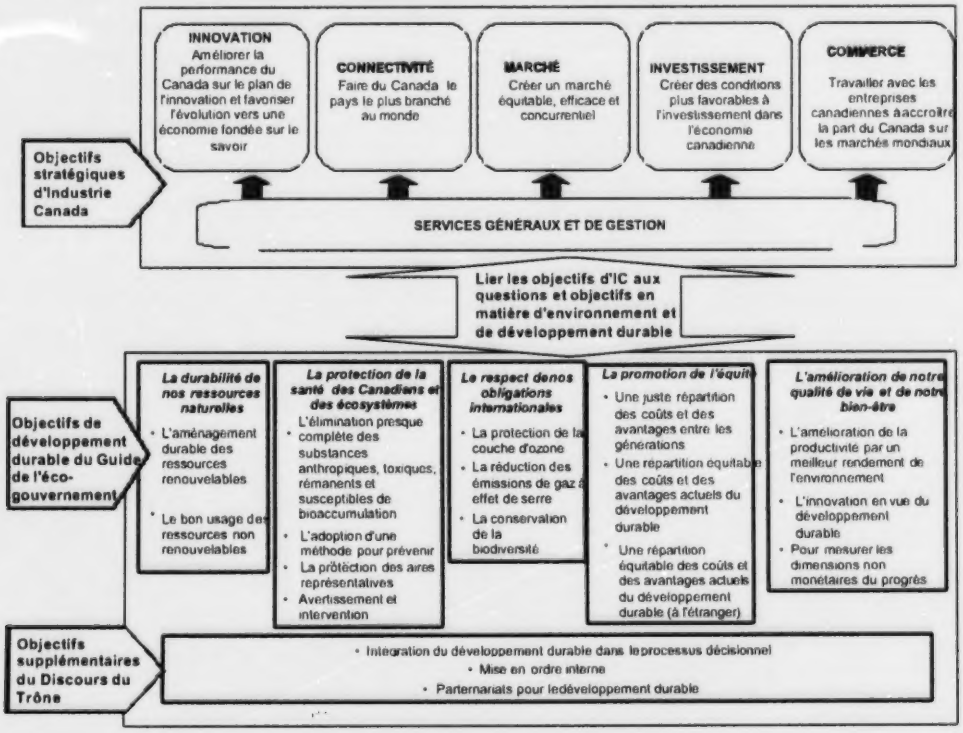
OBJECTIF STRATÉGIQUE	PRIORITÉ	RÉSULTATS PRÉVUS
Climat du marché Créer au Canada un climat du marché qui favorise le développement durable	Règles et services axés sur le marché	➢ meilleure compréhension des liens entre la Loi sur les sociétés par actions et le développement durable
	Arguments logiques à la base d'une politique privilégiant le développement durable	➢ connaissances et collaboration améliorées dans l'élaboration et la mise en œuvre de politiques sur les défis prioritaires en matière de développement durable ➢ possibilité accrue pour une utilisation novatrice des instruments de politique ➢ sensibilisation accrue à l'application potentielle des initiatives volontaires par les entreprises
	Choix des consommateurs et marché	➢ intégration améliorée des perspectives des consommateurs dans le développement durable
Innovation Améliorer la capacité des entreprises canadiennes à développer et à utiliser des technologies et des outils novateurs qui contribuent au développement durable	Méthodes et outils novateurs	➢ intégration accrue de la perspective du développement durable dans les Cadres de compétitivité sectorielle ➢ démonstration, dans le cadre d'études de rentabilisation, des avantages de mettre en œuvre des systèmes de gestion environnementale tels qu'ISO 14001 ➢ soutien et encouragement accrus pour utiliser le système de normes volontaires en guise d'outil pour favoriser le développement durable
	Développement et diffusion de la technologie	➢ élaboration et adoption de nouvelles technologies à l'appui des objectifs de développement durable ➢ sensibilisation accrue à l'application potentielle de parcs éco-industriels ➢ meilleure compréhension des possibilités pour le développement potentiel de technologies à l'appui du développement durable ➢ révision des Solutions environnementales canadiennes pour fournir de nouveaux renseignements aux entreprises sur les technologies habilitantes de l'information et des communications ➢ meilleure compréhension des obstacles à la diffusion de l'information et des technologies des communications, ainsi que des technologies de production non polluantes
Commerce et investissement Encourager les échanges commerciaux et les investissements qui contribuent au développement durable au Canada et à l'étranger	Politique commerciale	➢ participation continue aux délégations canadiennes de sorte que les intérêts des intervenants soient représentés de façon équilibrée avec les objectifs économiques et environnementaux ➢ coopération entre les principaux ministères fédéraux pour la formulation de lignes directrices stratégiques dans le but de négocier des ententes internationales en matière d'environnement
	Promotion du commerce et investissement	➢ accès amélioré aux débouchés commerciaux à l'échelle nationale et internationale ➢ commercialisation améliorée des entreprises environnementales canadiennes
Intendance et gestion Continuer à améliorer la capacité d'Industrie Canada à gérer et à mettre en œuvre ses politiques, ses programmes et ses	Prise de décisions plus éclairées	➢ intégration accrue des critères de développement durable dans les cadres pertinents d'évaluation de programme ➢ recherche stratégique sur les facteurs qui contribuent au développement durable dans une économie fondée sur le savoir ➢ sensibilisation accrue aux défis en matière de développement durable auprès des gestionnaires et du personnel d'Industrie Canada

activités qui contribuent au développement durable	Écologisation des opérations	➢ établissement d'un système approprié de gestion environnementale avec des données de référence pertinentes ➢ intégration accrue des considérations environnementales dans la décision opérationnelle et le système de planification du Ministère ➢ assurance qu'Industrie Canada atteint ou dépasse la lettre et l'esprit des lois fédérales sur l'environnement et, le cas échéant, que le Ministère est conforme aux normes provinciales et internationales

On s'attend à ce que le contexte dans lequel la SDD II d'Industrie Canada sera élaborée reflète les constatations et les recommandations de la prochaine ronde de consultations avec les intervenants et les clients du Ministère, avec les agents des autres ministères du gouvernement, et avec les gestionnaires et le personnel professionnel d'Industrie Canada.

Le nouveau contexte pour la SDD II est présenté à la Pièce 3. Les cinq objectifs stratégiques d'Industrie Canada, énoncés dans le document d'Industrie Canada, intitulé *Un partenaire indispensable – Priorités pour 1999-2000,* sont liés aux objectifs de développement durable énoncés dans le *Guide de l'écogouvernement* et aux objectifs résumés du *Discours du Trône* de 1999.

Pièce 3 : Contexte actuel pour l'analyse des questions de la SDD II



On s'attend à ce qu'une nouvelle série de mesures et de résultats qui s'y rattachent soient identifiés pour refléter le nouveau contexte de la SDD II.

2 Pertinence des initiatives de SDD I pour Industrie Canada

Le présent chapitre du rapport discute de la pertinence des initiatives de développement durable d'Industrie Canada, examine la cohérence de la SDD avec le mandat et les objectifs du Ministère et, enfin, identifie certaines possibilités de lier les initiatives d'Industrie Canada avec les priorités de développement durable à l'échelle gouvernementale.

2.1 Pertinence continue des initiatives

La stratégie de développement durable d'Industrie Canada présentait, à l'origine, vingt-sept initiatives pertinentes visant à mettre en œuvre le développement durable au sein des activités internes et externes du Ministère. Par la suite, une initiative supplémentaire a été ajoutée à la liste des mesures : les principes directeurs de développement durable des Nations Unies pour la protection des consommateurs. Bref, toutes les premières initiatives d'Industrie Canada semblent être pertinentes au Ministère et au développement durable.

Bien qu'Industrie Canada ne soit pas un ministère à vocation environnementale en tant que tel, son mandat est compatible avec les objectifs de développement durable. Le développement durable ne se résume pas à tout simplement la protection de l'environnement. Il comprend une utilisation efficace, dans le respect de l'environnement, de toutes les ressources limitées de la société — c'est-à-dire nos ressources naturelles, humaines et économiques. L'équation du développement durable englobe les domaines sociaux, économiques et environnementaux qui aboutissent à l'amélioration de la qualité de vie et du bien-être. Il ne faut pas considérer la protection environnementale comme un obstacle au développement économique. Au contraire, une économie en bonne santé stimule la croissance d'emplois et la richesse nécessaire pour favoriser la recherche et le développement et pour faire les investissements nécessaires en vue d'assurer un environnement sain. En conséquence, le mandat d'Industrie Canada et le développement durable sont compatibles.

Toutefois, la pertinence continue des initiatives de développement durable dépendent, du point de vue ministériel, de plusieurs facteurs, notamment :

- *La portée* de l'initiative en ce qui concerne l'établissement de partenariats avec les intervenants externes et les autres ministères du gouvernement fédéral.
- *Le degré d'achèvement* de chaque initiative.
- *Les incidences relatives* de l'initiative sur le développement durable.
- *L'orientation à long terme par rapport à l'orientation à court terme* de chacune des initiatives.

- *Le degré d'intégration* de l'initiative dans le mandat général et les orientations stratégiques du Ministère.

La portée de l'initiative de développement durable en ce qui concerne l'établissement de partenariats avec les intervenants externes et les autres ministères du gouvernement fédéral : Pour assurer une pertinence continue, les initiatives de développement durable d'Industrie Canada doivent avoir une large assise, c'est-à-dire qu'elles doivent comprendre des plans d'action qui impliquent les intervenants externes et les autres ministères du gouvernement fédéral. À l'heure actuelle, les initiatives de développement durable d'Industrie Canada identifient des relations de partenariat nécessaires pour la mise en œuvre de chaque mesure, mais elles n'indiquent pas explicitement comment, ni dans quelle mesure le Ministère travaillera avec les autres pour atteindre ces objectifs. La mise en œuvre des initiatives de développement durable nécessite un travail d'équipe et une approche coordonnée et stratégique pour établir des partenariats avec les intervenants et les clients en vue de mettre en œuvre des aspects spécifiques de la responsabilité partagée en matière de développement durable. La pertinence continue de l'initiative dépendra donc de l'ampleur avec laquelle l'initiative est tournée vers l'extérieur, du degré avec lequel elle est fondée sur une large assise et de la mesure dans laquelle elle implique des projets actifs avec le secteur privé et les autres ministères fédéraux.

Le degré d'achèvement de chaque initiative : Comme en témoigne le Chapitre 3 du présent rapport, les mesures discrètes des 28 initiatives sont déjà substantiellement achevées, ou progressent au-delà des engagements de départ. À l'exception d'une mesure où il est encore trop tôt de juger, toutes les mesures progressent actuellement selon le plan. Quelques initiatives ont non seulement atteint, mais aussi surpassé leurs objectifs tel qu'il est énoncé dans les plans d'action en matière de développement durable du Ministère (p. ex., changement climatique). Il faudra envisager de nouvelles mesures pour les domaines de développement durable qui correspondent aux résultats des rapports d'étude de la question et ce, en consultation avec les intervenants et les clients du Ministère. Depuis le dépôt de la Stratégie de développement durable, seule une nouvelle mesure a été identifiée (c.-à-d., lignes directrices des Nations-Unies pour la protection des consommateurs).

Les incidences relatives de l'initiative sur le développement durable : Lors de nos entrevues, plusieurs répondants ont signalé que, même si les initiatives de développement durable sont pertinentes, certaines sont, d'après eux, soit trop vagues (p. ex., commerce), soit trop ambitieuses (p. ex., écologisation des opérations) au chapitre de leurs incidences relatives sur le développement durable. D'autres répondants ont jugé que les mesures étaient pragmatiques et qu'elles apportaient une contribution supplémentaire. Pour assurer la pertinence continue, Industrie Canada pourrait donc revoir certaines des initiatives de départ et viser à élaborer des plans d'action plus clairs et plus concrets qui pourraient livrer des résultats spécifiques et mesurables et avoir des incidences valables sur le développement durable.

L'orientation à long terme par rapport à l'orientation à court terme de chacune des initiatives : Le développement durable est un engagement à long terme. Lors de nos entrevues, certains intervenants ont fait le commentaire général à l'effet que la stratégie et les initiatives de développement durable d'Industrie Canada n'étaient pas, selon eux, d'une grande portée et qu'elles mettaient l'accent surtout sur une période à court terme. D'autres ont signalé que les initiatives étaient cadrées de façon à refléter les besoins du *Guide de l'écogouvernement* et des paramètres tels que le cycle budgétaire. Pour assurer une pertinence continue et accrue au développement durable, certaines initiatives pourraient aussi avoir une orientation à long terme.

Le degré d'intégration des initiatives de développement durable dans le mandat général et les orientations stratégiques du Ministère : Tout compte fait, Industrie Canada pourrait revoir les initiatives existantes en matière de développement durable et évaluer leur pertinence continue en déterminant si ces initiatives ont une large assise et si elles sont tournées vers l'extérieur, si elles ont des incidences sur le développement durable, si elles exigent des plans d'action supplémentaires et plus concrets pour être achevées et/ou si elles ont besoin d'une orientation à plus long terme pour le développement durable. De plus, ces initiatives pourraient être évaluées selon les résultats de la nouvelle *Étude de la question* pour la SDD II, ainsi que les résultats des consultations subséquentes avec les intervenants et les clients du Ministère.

2.2 Cohérence de la SDD avec le mandat et les objectifs du Ministère

En général, la Stratégie de développement durable est cohérente et compatible avec le mandat d'Industrie Canada – aider les Canadiens à accroître leur productivité et leur compétitivité dans l'économie mondiale du savoir – et avec les objectifs du Ministère. La Pièce 1 au Chapitre 1 illustre les relations logiques entre les priorités de la SDD I et les principaux domaines stratégiques du Ministère. La Pièce 3 fournit un contexte plus récent pour la SDD II qui reflète les orientations stratégiques modifiées, tel qu'il est énoncé dans la stratégie du Ministère, *Un partenaire indispensable : Nos priorités en 1999-2000.* La Pièce 3 fournit également le contexte général pour le programme de développement durable à l'échelle ministérielle, tel qu'il est identifié dans le *Guide de l'écogouvernement* et le *Discours du Trône (1999).*

Trop souvent, le développement durable est défini et admis uniquement sur le plan environnemental, avec peu d'accent placé sur l'utilisation responsable, dans le respect de l'environnement, des ressources économiques, un élément qui assure tout aussi bien l'amélioration de la qualité de vie et du bien-être.

À ce jour, le Ministère a établi le lien le plus solide avec le développement durable dans le cadre de ses objectifs de l'*innovation et du marché*. Toutefois, la contribution du Ministère au développement durable semble être moins claire en ce qui concerne la *connectivité* – surtout à cause du fait que l'objectif stratégique de la connectivité n'existait pas encore lors de l'élaboration de la SDD I. Comme les objectifs de l'innovation et de la connectivité peuvent être directement liés, Industrie Canada a la possibilité d'améliorer la façon de souligner les effets durables qui découlent de ces deux objectifs.

Bien que la SDD I soit pertinente et cohérente avec le mandat et les objectifs ministériels, Industrie Canada pourrait déployer plus d'efforts pour intégrer le développement durable dans ses objectifs ministériels. Pour s'acquitter de son mandat, le Ministère pourrait prendre des mesures ultérieures pour lier explicitement le développement durable avec les politiques et programmes pertinents. Pour réaliser les objectifs du développement durable, Industrie Canada pourrait faire plus pour tenir compte des facteurs environnementaux dans ses activités opérationnelles, surtout celles qui présentent une orientation et une incidence à long terme.

Il existe des possibilités éventuelles d'établir une plus grande cohérence entre la stratégie de développement durable et le mandat et les objectifs du Ministère. Une possibilité éventuelle serait d'impliquer le niveau actuel d'intégration provinciale dans le processus de la stratégie de développement durable – bien qu'il ne soit pas clair dans quel domaine. De plus, étant donné que les régions et l'administration centrale ont des politiques, des programmes et des opérations similaires qui impliquent l'intégration des facteurs environnementaux, Industrie Canada pourrait déployer plus d'efforts pour inclure les intervenants régionaux dans le processus de planification, là où il sera jugé nécessaire.

Une autre possibilité éventuelle d'établir une cohérence accrue entre la stratégie et les objectifs et le mandat du Ministère consiste à accroître le niveau d'interaction valable avec le secteur privé tout au long de la période visée par la stratégie. La première stratégie (SDD I) a établi un

processus de consultation interactive avec les intervenants externes dès les premières étapes de la phase de conception. Industrie Canada participe sans cesse avec les intervenants à la mise en œuvre spécifique des mesures individuelles. Il pourrait y avoir place à une interaction plus poussée avec les intervenants dans la mise en œuvre générale de la stratégie – mais on ignore dans quel domaine.

2.3 Possibilités de lier les initiatives d'Industrie Canada avec les priorités de développement durable à l'échelle gouvernementale

Depuis décembre 1997, vingt-huit ministères et organismes vont bon train au chapitre de leurs stratégies de développement durable. L'avancement du programme de développement durable du gouvernement fédéral a représenté une bonne expérience d'apprentissage et continue de poser un défi à tous les ministères. Gardant cela à l'esprit, Industrie Canada et tous les autres ministères peuvent avoir davantage l'occasion de travailler ensemble et de partager la responsabilité pour ce qui est de faire avancer le programme de développement durable. Nos consultations avec les intervenants ministériels et externes ont mis en évidence certaines des possibilités clés suivantes en vue de lier davantage les initiatives d'Industrie Canada avec les priorités de développement durable à l'échelle gouvernementale :

Changement climatique : Industrie Canada pourrait continuer d'examiner les questions émergentes en matière de changement climatique pour l'industrie et jouer un rôle proactif dans ce contexte. Le Ministère pourrait être plus engagé en surveillant la façon dont ces questions influencent l'économie et l'environnement. Le Ministère pourrait continuer d'entretenir un dialogue avec le secteur privé et de s'attaquer aux problèmes du changement climatique avec les entreprises privées et les autres ministères du gouvernement. La Pièce 4 souligne certaines possibilités spécifiques pour Industrie Canada en vue de traiter la question du changement climatique.

Pièce 4 : Possibilités de développement durable pour le changement climatique

OBJECTIF STRATÉGIQUE PERTINENT D'IC	POSSIBILITÉS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE POUR LE CHANGEMENT CLIMATIQUE
Innovation	**Élaboration de technologie :** Un élément essentiel dans la stratégie de changement climatique d'Industrie Canada est l'élaboration de technologies habilitantes. Le Ministère a des possibilités d'aborder les avantages commerciaux de certaines de ces initiatives. Industrie Canada peut promouvoir l'élaboration d'une telle technologie, et peut également renseigner l'industrie au sujet des technologies existantes et sur la façon dont l'industrie peut profiter de ces technologies pour atteindre les cibles en matière de changement climatique. Dans le cadre de *Mesures précoces en matière de technologie (TEAM)*, un partenariat avec Environnement Canada et Ressources naturelles Canada, Industrie Canada élabore et expose les technologies canadiennes en matière de développement durable. Le programme fournit à Industrie Canada l'occasion d'encourager l'innovation dans la technologie dans certains secteurs industriels pour que les secteurs puissent mieux réaliser les objectifs en matière d'émission de gaz à effet de serre. **Élaboration de stratégies :** Une partie de la difficulté à faire face au changement climatique est d'aider les entreprises individuelles à élaborer des stratégies pratiques pour aborder le changement climatique. Grâce à l'appui et à l'implication continue dans les groupes de travail, comme le Friday Group (un petit groupe de travail industriel composé de cadres supérieurs en provenance d'entreprises privées qui s'inquiètent du

	changement climatique), Industrie Canada a l'occasion d'aider les entreprises à adopter de nouvelles technologies. **Promotion de la sensibilisation :** Bon nombre d'entreprises du secteur privé (particulièrement les personnes qui dirigent ces entreprises) ne sont pas au courant de l'importance du problème du changement climatique – elles ne comprennent pas bien ce qui peut être fait pour régler cette question. Le *Processus national sur le changement climatique du Canada*, une table de concertation en partenariat avec l'industrie, donne à Industrie Canada une occasion d'atteindre plus largement l'industrie et d'impliquer un grand nombre de personnes dans le défi du changement climatique.
Marché	**Promotion de la sensibilisation :** Quatre-vingt-dix pour cent des entreprises canadiennes sont des petites et moyennes entreprises. Elles ont tendance à mettre l'accent sur la survie à court terme — la plupart des PME ne disposent pas des ressources internes pour les fonctions environnementales, ni de ressources nécessaires pour tirer profit des normes internationales de conformité. Par conséquent, la plupart des entreprises canadiennes risquent d'éprouver de la difficulté à réaliser les cibles en matière de changement climatique. Industrie Canada a déjà identifié des moyens pour fournir aux PME des renseignements pertinents sur le changement climatique. Néanmoins, il existe des possibilités pour Industrie Canada : • d'accroître la portée des foires-info connexes sur le changement climatique pour qu'un pourcentage plus élevé de PME puisse profiter des renseignements rendus disponibles lors de ces événements; • d'élargir la gamme de renseignements relatifs au changement climatique pour les PME sur le site Strategis et par le BPEEC.
Commerce	**Élaboration de technologie :** Industrie Canada peut favoriser les objectifs en matière de changement climatique par la participation à l'élaboration de technologies de réduction des émissions et par la promotion de technologies de développement durable que le Canada peut adopter. Grâce aux échanges commerciaux et à l'élaboration de l'innovation et de nouvelles technologies, les entreprises peuvent réduire les effets du changement climatique et en profiter sur le plan économique par le biais du commerce.

ISO 14000 : ISO 14000 continue d'offrir la possibilité d'être l'un des éléments moteurs pour le développement durable. Industrie Canada pourrait réexaminer la façon dont ISO 14000 pourrait aider les entreprises à aborder les préoccupations relatives au développement durable et aux questions en matière de commerce. À cet égard, le Ministère pourrait examiner les avantages et les inconvénients que présente un système de gestion de l'environnement (SGE) pour les entreprises. ISO 14000 est censé offrir les avantages suivants aux entreprises : la diminution des inspections, une plus grande reconnaissance du public, et une concurrence améliorée sur les marchés mondiaux. De nos jours, même si ISO 14000 est considéré comme un bon outil de commercialisation, il n'en demeure pas moins que de nombreuses entreprises (surtout les PME) ne l'adoptent pas en raison des coûts à court terme que nécessite la mise en oeuvre de la norme ISO 14000. Toutefois, si le marché et une masse critique d'entreprises suivent ISO 14000, les autres agiraient de même. Bon nombre d'entreprises dans les pays européens (p. ex., la Suède, l'Allemagne et la France) disposent déjà de normes environnementales et agissent conformément à ces normes. Ces pays développés risquent donc de nous devancer sur le plan concurrentiel en ce qui concerne la réalisation des normes

environnementales et elles pourraient ne pas établir de contrats commerciaux avec les entreprises canadiennes qui ne respectent pas les normes ISO 14000 en matière de développement durable.

Programme de gestion responsable : Il s'agit d'un programme volontaire qui a été amorcé au Canada et qui se trouve maintenant dans 45 pays. Le « Programme de gestion responsable » représente une approche volontaire adoptée par l'Association canadienne des fabricants de produits chimiques (ACFPC) en vue d'atteindre six codes de pratique en matière de développement durable qui portent sur les questions intégrales relatives à l'environnement et au cycle de vie dans le secteur des produits chimiques. Lorsqu'une entreprise est membre du Programme de la gestion responsable, l'entreprise est censée obtenir très facilement une accréditation de conformité avec les normes ISO, puisque les processus internes de l'entreprise seraient alors considérés comme étant auto-entretenus. Le ministre d'Industrie Canada et le ministre de l'Environnement ont signé un protocole d'entente avec l'ACFPC afin de renforcer le

programme en encourageant et en reconnaissant publiquement le progrès réalisé par l'association et ses membres. Industrie Canada pourrait avoir la possibilité d'appuyer des initiatives volontaires similaires entreprises par d'autres associations.

Pratiques environnementales des entreprises : Les entreprises et les intervenants se préoccupent des responsabilités. Les employés et la collectivité se sentent plus en sécurité lorsque les entreprises ont de bons antécédents de pratiques environnementales. Grâce à de saines pratiques environnementales, les responsabilités des intervenants diminuent et ceux-ci obtiennent un soutien accru des employés et de la collectivité. Cela se traduit en une meilleure image d'entreprise sur le marché et, éventuellement, en une économie plus solide. IC a la possibilité d'aider les entreprises à intégrer les pratiques environnementales dans leurs activités de base afin de diminuer les responsabilités associées aux surprises environnementales. Le Ministère pourrait prendre l'initiative de mener une recherche en matière de politiques et de recueillir des renseignements sur la façon dont les entreprises pourraient accroître leur rentabilité et diminuer les responsabilités en créant une analyse de rentabilisation plus solide qui incorpore les pratiques environnementales.

Bureau de la performance environnementale des entreprises canadiennes (BPEEC) : Le BPEEC est considéré comme une excellente base de données en ligne qui identifie les pratiques exemplaires en matière de développement durable sur une base sectorielle et provinciale. Ces pratiques exemplaires montrent à l'industrie comment croître tout en suivant les pratiques exemplaires en matière de développement durable. Industrie Canada devrait continuer à promouvoir le BPEEC pour appuyer les PME dans leurs pratiques de développement durable et pour aider à améliorer la performance environnementale.

Défense des politiques : Il existe différentes perspectives et attentes quant à ce qu'un pays pourrait faire pour aborder les questions en matière de développement durable. Les écologistes veulent protéger l'environnement; le secteur privé considère la croissance économique, l'emploi et la richesse comme les priorités clés; et les organismes sans but lucratif et les autres organismes du gouvernement (AOG), pour leur part, mettent l'accent sur les intérêts publics et les questions relatives à la santé et à la qualité de vie. Industrie Canada considère que son rôle continu visant à créer une solide économie concurrentielle va de pair avec l'amélioration du

développement technologique et de l'innovation, ainsi que le partage de l'information et l'investissement dans les initiatives axées sur la croissance économique. En ce qui concerne sa contribution aux objectifs de développement durable, IC devrait poursuivre le dialogue et les débats avec ses clients et intervenants, en plus de partager son apport dans le processus visant à préconiser des politiques saines en matière de développement durable qui entraînent des avantages nationaux à tous les participants dans l'économie canadienne, qu'il s'agissent de l'industrie, des organismes sans but lucratif ou du grand public.

Autres possibilités de développement durable : L'étude de la question interne qu'Industrie Canada a entreprise dans le cadre du processus d'élaboration de la SDD II, discute d'un certain nombre d'autres possibilités qui peuvent servir d'assise pour les discussions sur la collaboration avec les intervenants et les autres ministères du gouvernement sur les initiatives relatives au développement durable.

3 Résultats à mi-mandat de la SDD I

Le présent chapitre de notre rapport discute des résultats à mi-mandat de la *Stratégie de développement durable 1997* (SDD I) d'Industrie Canada. Il est divisé en quatre sections, dont chacune porte sur un objectif de développement durable d'IC tel qu'il est défini dans la SDD I. Le but général en matière de développement durable du Ministère est de stimuler le développement durable en s'acquittant de sa mission générale qui consiste à favoriser l'essor d'une économie canadienne concurrentielle fondée sur le savoir. Dans la lignée de ce but obligatoire, quatre objectifs sont définis :

- Climat du marché : créer au Canada un climat du marché qui favorise le développement durable.
- Innovation : améliorer la capacité des entreprises canadiennes à développer et à utiliser des technologies et des outils novateurs qui contribuent au développement durable.
- Commerce et investissement : encourager les échanges commerciaux et les investissements qui contribuent au développement durable au Canada et à l'étranger.
- Intendance et gestion : continuer à améliorer la capacité d'Industrie Canada à gérer et à mettre en œuvre ses politiques, ses programmes et ses activités qui contribuent au développement durable.

Chaque section du présent chapitre commence par énoncer les priorités de développement durable associées aux objectifs de développement durable d'IC. Par la suite, les sections énumèrent les mesures de développement durable sous forme d'un tableau. Ces tableaux résument et commentent les principales activités que le Ministère a entreprises pour mener à bien chaque mesure. Enfin, les sections discutent de la question quant à savoir si IC est dans la bonne voie d'atteindre les engagements et les cibles qu'il avait établis dans la SDD I. Les buts mentionnés dans ces discussions sont les résultats prévus à court terme qu'IC avait établis par domaine de priorité dans la SDD I.[1] Ces buts et résultats prévus sont également résumés au Chapitre 1, dans les Pièces 1 et 2.

Le chapitre repose sur les renseignements et les perceptions recueillis dans le cadre du processus de consultations et sur les renseignements que l'on trouve dans la SDD I, la *Liste des mesures de la stratégie* (30 septembre 1999) et les plus récents rapports de situation d'Industrie Canada sur le développement durable (diverses dates).

[1] *Industrie Canada, Stratégie de développement durable (1997)*, pp. 34-35.

3.1 Climat du marché

Dans la SDD I, IC énonce un objectif en matière de marché visant à « créer au Canada un climat du marché qui favorise le développement durable ». Le Ministère a défini les trois domaines prioritaires suivants qui entrent dans la lignée de cet objectif :

- **Règlements et services axés sur le marché :** évaluer les liens entre les « règles de base » du marché et le développement durable.
- **Arguments logiques à la base d'une politique privilégiant le développement durable :** tenir compte du savoir-faire et des préoccupations concernant l'économie, la compétitivité, le commerce et les consommateurs afin d'élaborer une politique qui favorise le développement durable.
- **Choix des consommateurs et marché :** inciter plus efficacement les consommateurs à promouvoir le développement durable en les sensibilisant davantage et en leur fournissant de l'information.

Huit mesures font partie de l'objectif d'Industrie Canada relatif au climat du marché. Seule une mesure (mesure 1) concerne les règlements et les services du Ministère axés sur le marché. Quatre mesures (mesures 2-5) font partie de la priorité des arguments logiques, alors que trois mesures (mesures 6-7 et 28) portent sur les choix des consommateurs dans le marché. La mesure 28 est numérotée ainsi car le Ministère l'a ajoutée en 1998, après la mise en oeuvre de la stratégie de développement durable.

Le tableau ci-dessous (Pièce 5) résume et commente les progrès accomplis par IC dans l'achèvement des mesures relatives au climat du marché.

Pièce 5 : Résultats à mi-mandat : Climat du marché (créer au Canada un climat du marché qui favorise le développement durable)

Mesure	Niveau d'achèvement	Commentaires
Domaine prioritaire : **Règlements et services axés sur le marché**		
1. Étude sur les lois-cadres axées sur le marché et le développement durable	• étude terminée en mars 1998 • le projet pilote a évalué les modifications proposées à la LSAC dans la perspective du développement durable	Terminé
Domaine prioritaire : **Arguments logiques à la base d'une politique privilégiant le développement durable**		
2. Arguments logiques à la base d'une politique privilégiant le développement durable	• vaste consultation avec l'industrie et les autres intervenants • collaboration avec les autres ministères du gouvernement • participation aux réunions internationales pertinentes • contribution aux projets de loi, et rédaction de documents	Progrès en cours

Mesure	Niveau d'achèvement	Commentaires
3. Analyse du changement climatique	• élaboration d'une méthodologie pour effectuer une analyse sur les principaux secteurs afin d'examiner les possibilités et les incidences du changement climatique • coparrainage d'une Table de concertation de l'industrie — implication continue dans l'élaboration d'options pour une stratégie de mise en œuvre internationale • coprésidence des Mesures précoces en matière de technologie • tenue d'ateliers pour promouvoir les technologies climatiques à l'étranger • expansion des produits d'information pour qu'ils puissent mieux aborder les questions en matière de changement climatique	L'orientation du Ministère est passée de l'analyse à l'action (c.-à-d., élaboration de technologies novatrices de production non polluantes)
4. Guide des codes volontaires	• publication et distribution du Guide des codes volontaires • élaboration d'un site Web consacré aux codes volontaires • achèvement d'un cadre d'évaluation pour les codes volontaires	Expansion au-delà de la portée de la mesure initiale
5. Approches volontaires en matière de gestion de l'environnement	• contribution à l'élaboration d'initiatives pour aider l'industrie à élaborer et à utiliser des codes de pratique, des lignes directrices et d'autres initiatives volontaires plus axées sur l'environnement • diverses présentations sur le rôle des démarches volontaires • achèvement d'un répertoire d'initiatives volontaires dans les secteurs industriels canadiens	Progrès en voie
Domaine prioritaire : **Choix des consommateurs sur le marché**		
6. Appui financier et soutien technique aux groupes de défense des consommateurs	• financement d'une variété de projets sur les sujets de consommation (p. ex., élaboration d'outils d'information sur le développement durable, étiquetage environnemental)	Progrès en cours
7. Favoriser les réseaux et les partenariats	• travail concerté entre les consommateurs, les écologistes et les autres groupes de défense de l'intérêt public, et les associations industrielles et les membres du milieu universitaire pour fournir au Ministère des conseils externes sur des sujets sélectionnés • achèvement d'un rapport sur les produits écologiques dans le marché	Progrès en cours
28. Principes directeurs des Nations Unies pour la protection des consommateurs [1]	• inclusion d'un élément sur la consommation durable dans les Principes directeurs de l'ONU pour la protection des consommateurs	Terminé

[1] Industrie Canada a ajouté cette 28e mesure en 1998.

Comme le montre la Pièce 5, IC a entrepris une vaste gamme d'activités afin de mener à bien la mesure relative au climat du marché. Le Ministère a atteint ou surpassé les exigences qui se rattachent aux mesures 1, 3, 4 et 28, et il réalise actuellement un bon progrès vers l'achèvement des mesures 2, 5, 6 et 7.

Au nombre des principaux résultats à mi-mandat, mentionnons les suivants :

- L'orientation de la mesure d'IC relative au changement climatique est passée de l'analyse à l'action, c.-à-d., l'élaboration de technologies de production non polluantes.
- Un Guide des codes volontaires a été publié et les Codes volontaires sont désormais disponibles en ligne.
- D'autres études, rapports et discussions relatifs au développement durable et au climat du marché ont été entrepris afin d'élargir la base des connaissances.

Les points ci-dessus ne soulignent que les principaux résultats. La discussion qui suit explique en détail la situation des mesures et détermine si le Ministère est en bonne voie de réaliser les buts en matière de développement durable énoncés dans la SDD I.

La mesure 1, une étude sur les lois-cadres axées sur le marché, aborde la priorité relative au marché. IC a commandé un rapport, *Cadre d'identification des liens entre les lois d'encadrement du marché et le développement durable*, qui a été préparé en mars 1998. Le Ministère a ensuite mené un projet pilote qui a mis au point un cadre général pour situer les lois-cadres sur le marché dans une perspective de développement durable en fonction des incidences économiques, environnementales et sociales. Le Ministère a utilisé le cadre fourni par le projet pilote pour évaluer les modifications proposées à la *Loi sur les sociétés par action du Canada* (LSAC) dans une perspective de développement durable.

Dans la SDD I, IC a défini son but relatif à ce domaine de priorité comme suit : « Meilleure compréhension des liens entre la Loi sur les sociétés par actions et le développement durable ». Le rapport terminé en mars 1998 a réalisé cette exigence. Les activités subséquentes ont dépassé la portée de la mesure initiale. Dans le même ordre d'idées, en ce qui concerne la mesure 4, avec la préparation d'un guide des codes volontaires -- une mesure relative au domaine prioritaire des arguments logiques -- IC a dépassé la portée de la mesure. Le Ministère avait établi comme objectif de mieux renseigner les pouvoirs publics, les entreprises, les consommateurs et les groupes environnementalistes sur les conditions dans lesquelles on est le plus susceptible d'améliorer l'efficacité des codes volontaires. Avec la publication du *Guide des codes volontaires*, le Ministère a certes atteint ses buts; or, avec la publication en ligne de cette information et l'achèvement d'un cadre d'évaluation pour les codes volontaires, y compris ceux relatifs au développement durable, le Ministère a surpassé ses intentions énoncées.

Le changement climatique, qui constitue la mesure 3, représente une priorité beaucoup plus grande pour le gouvernement et le Ministère aujourd'hui qu'à l'époque où la SDD I avait été rédigée. La mesure faisait appel à une analyse des facteurs relatifs à l'économie, au commerce, à la compétitivité, aux consommateurs et au marché par rapport à la question du changement

climatique. Les produits escomptés étaient des rapports et des études. La SDD I n'avait pas établi un objectif spécifique axé sur le changement climatique. Le Ministère a participé à la gestion et à l'opération de tables de concertation en vue d'élaborer un plan de mise en oeuvre national. Le Ministère encourage et appuie l'élaboration de technologies de production non polluantes. Le rôle du Ministère dans le défi du changement climatique a évolué vers celui d'assurer que les entreprises demeurent concurrentielles et qu'elles exploitent leurs activités dans un contexte de réglementation qui leur permet de faire des investissements à long terme favorables aux affaires et à l'environnement.

Industrie Canada est également en bonne voie d'achever les mesures 2 et 5. Grâce à des consultations avec l'industrie et les autres intervenants, et à la préparation d'une variété de rapports, IC a réalisé des progrès pour ce qui est de faire appel au savoir-faire concernant l'économie, le commerce, la compétitivité, les consommateurs et d'autres facteurs relatifs au marché pour l'élaboration et la mise en oeuvre de la politique dans les dossiers environnementaux et économiques prioritaires. Le Ministère a également collaboré avec d'autres ministères, des entreprises et d'autres intervenants afin d'élaborer des outils d'intervention et de favoriser une utilisation efficace et novatrice de ces outils pour la gestion de l'environnement en mettant particulièrement l'accent sur les initiatives volontaires.

Le Ministère a fait quelques premiers pas constructifs dans le domaine des choix des consommateurs et du développement durable (le progrès est en cours pour les mesures 6 et 7). Il s'agit d'un domaine où, de façon générale, peu de travail a été réalisé dans les secteurs public ou privé. Le Ministère accorde un financement à une gamme de questions relatives à la consommation, y compris les questions en matière d'environnement et de développement durable, et favorise les réseaux et les partenariats entre les groupes de défense des consommateurs, les autres ministères du gouvernement fédéral et les groupes de défense de l'intérêt du public dans les domaines prioritaires liés au développement durable. Le travail du Ministère dans ce domaine s'est concentré à créer une capacité auprès des groupes de consommateurs – et à tisser des liens entre ces groupes et les groupes environnementalistes et commerciaux – pour cerner les questions et les mesures qui aideront les consommateurs à prendre des choix conformes au développement durable. Le travail actuel des organismes non gouvernementaux, financé par IC, qui porte sur l'énergie verte se concentre à élaborer des renseignements susceptibles d'aider les consommateurs à faire des choix en matière d'énergie qui pourraient contribuer à atténuer le changement climatique. Pour réaliser pleinement la priorité visant à inciter plus efficacement les consommateurs à promouvoir le développement durable en les sensibilisant davantage et en leur fournissant de l'information, IC devra peut-être aller au-delà de la recherche, c.-à-d. la promotion et l'élaboration de produits d'information pour les consommateurs.

Il mérite de souligner qu'IC a ajouté une mesure à ce domaine de priorité. La nouvelle mesure, soit la mesure 28, vise à modifier les Principes directeurs de l'ONU pour la protection des consommateurs de façon à inclure un élément sur la consommation durable. Les délégués d'IC ont participé à la consultation sur cette question. La mesure est désormais terminée : un élément sur la consommation durable a été ajoutée aux Principes directeurs pour la protection des consommateurs en 1999.

3.2 Innovation

Dans la SDD I, IC a énoncé un objectif en matière d'innovation qui vise à « améliorer la capacité des entreprises canadiennes à développer et à utiliser des technologies et des outils novateurs qui contribuent au développement durable ». Le Ministère a défini les deux domaines prioritaires suivants qui se rattachent à cet objectif :

- **Méthodes et outils novateurs** : travailler en partenariat avec l'industrie pour mettre au point des méthodes et des outils novateurs qui améliorent la performance économique et environnementale;

- **Développement et diffusion de la technologie** : encourager le développement et la diffusion de technologies de production non polluantes et à avantage concurrentiel qui procurent des avantages environnementaux à long terme.

Dix mesures font partie de l'objectif d'Industrie Canada relatif à l'innovation. Quatre de celles-ci (mesures 8-11) concernent la priorité en ce qui a trait aux méthodes et aux outils novateurs. Six mesures (mesures 12-17) s'inscrivent dans la lignée de la priorité liée au développement et à la diffusion de la technologie.

Le tableau ci-dessous (Pièce 6) résume et commente les progrès accomplis par IC dans l'achèvement des mesures relatives à l'innovation.

Pièce 6 : Résultats à mi-mandat : Innovation (améliorer la capacité des entreprises canadiennes à développer et à utiliser des technologies et des outils novateurs qui contribuent au développement durable)

Mesure	Niveau d'achèvement	Commentaires
Domaine prioritaire : Méthodes et outils novateurs		
8. Cadres de compétitivité sectorielle	• inclusion des facteurs relatifs au développement durable dans les documents Vue d'ensemble et perspectives de nombreux secteurs industriels (en cours) • achèvement d'un rapport provisoire qui examine un certain nombre de grandes questions relatives aux constatations des documents « Vue d'ensemble et perspectives » (continuellement mis à jour)	Progrès en voie
9. Analyse de rentabilisation pour la certification ISO 14001	• achèvement du projet en juin 1999 • publication d'une variété de rapports, dont certains sont en cours • collaboration avec les organismes pour promouvoir la sensibilisation aux systèmes de gestion de l'environnement et leur utilisation	Terminé
10. Indicateurs d'éco-efficacité	• préparation d'un survol préliminaire du travail prévu et éventuel sur les indicateurs d'éco-efficacité	Terminé

Mesure	Niveau d'achèvement	Commentaires
11. Système de normes volontaires	• financement/parrainage de projets relatifs aux normes (2 terminés, 3 en cours) • publication d'un guide pour favoriser l'utilisation du Système de normes nationales	Progrès en cours
Domaine prioritaire : Développement et diffusion de la **technologie**		
12. Partenariat technologique Canada et le développement durable	• l'investissement considérable dans les projets environnementaux a entraîné un investissement supplémentaire du secteur privé (parmi les projets, on compte les technologies de production non polluantes, les carburants et l'énergie de remplacement, les technologies de prévention de la pollution)	Progrès en voie
13. Parcs éco-industriels	• réalisation d'études et organisation d'ateliers pour promouvoir l'intégration des parcs éco-industriels	Terminé en grande partie
14. Rapports sur les cartes routières de développement durable	• repérage de deux types de technologie sensibles aux questions de développement durable (CRT sur la construction, la réparation et la remise en état aéronautique, CRT sur les exploitations forestières, CRT sur les panneaux dérivés du bois, CRT sur la géomatique) • élaboration de nouvelles CRT qui identifient des technologies habilitantes susceptibles de régler les questions de développement durable	Progrès en voie
15. Site Web sur le développement durable	• Élaboration du site Web sur le développement durable avec une gamme de pages • Ajout continuel de liens, de documents et de pages sur le site	Terminé en grande partie
16. Solutions environnementales canadiennes	• Accomplissement de progrès considérables dans l'initiative à ce jour, c.-à.d., mise à jour de 73 % des entreprises, lancement d'une version polonaise des SEC, élaboration d'une section sur le changement climatique en collaboration avec RNCan	Terminé en grande partie
17. Diffusion intersectorielle de technologies : Étude 1 : les technologies de production non polluantes qui favorisent le DD; Étude 2: Technologies de l'information et des communications à avantage concurrentiel qui favorise le DD	• Achèvement des deux études	Terminé en grande partie

Comme le montre la Pièce 6, IC a entrepris une vaste gamme d'initiatives afin de mener à bien les mesures relatives à l'innovation. Le Ministère a terminé en grande partie les exigences qui se rattachent aux mesures 9, 10, 13, 15, 16 et 17 et il réalise actuellement un bon progrès vers l'achèvement des mesures 8, 11, 12 et 14.

Au nombre des principaux résultats à mi-mandat, mentionnons les suivants :

- *Partenariat technologique Canada* (PTC)[1] a investi considérablement dans les projets axés sur le développement durable.

- IC a entrepris un projet visant à analyser la rentabilisation de la mise en oeuvre d'ISO 14001 pour les PME et a tiré la conclusion que la création d'une analyse convaincante poserait un défi.

- Des progrès ont été réalisés au chapitre du repérage des possibilités pour utiliser des indices d'éco-efficacité en vue d'améliorer la compétitivité et les débouchés.

- Le Ministère a fait la promotion du Système de normes nationales.

- Les Cartes routières technologiques mettent en évidence des possibilités pour résoudre les questions en matière de développement durable, mais il faut un plus grand nombre de cartes routières axées sur le développement durable pour que l'initiative ait une vraie incidence.

Les points ci-dessus ne soulignent que les principaux résultats. La discussion qui suit explique en détail la situation des mesures et détermine si le Ministère est en bonne voie de réaliser les buts en matière de développement durable qu'il avait énoncés dans la SDD I.

En ce qui concerne la mesure 8, soit les Cadres de compétitivité sectorielle (CCS), IC est en bonne voie d'atteindre son objectif de la SDD I visant une « intégration accrue » du développement durable dans les CCS. En partenariat avec des secteurs industriels, IC a contribué à la rédaction d'un rapport, intitulé *Questions de développement durable dans un environnement mondial en évolution*, qui révèle les questions en matière de développement dans environ 17 documents « Vue d'ensemble et perspectives ». Ces documents examinent les tendances et les perspectives pour certains secteurs et soulignent les « Cadres d'intervention » (étapes de mise en oeuvre) qui devraient accroître la compétitivité et promouvoir le développement durable. Enfin, IC compte publier un rapport sur les CCS. La publication de ce rapport mènera à terme la mesure 8.

La mesure 9, soit l'analyse de rentabilisation pour la certification ISO 14001, se rattache au domaine prioritaire des méthodes et outils novateurs. Même si le Ministère a terminé la mesure avec succès, il a conclu qu'il y avait peu de place, pour l'instant, pour créer une analyse de rentabilisation solide pour les PME en vue de la mise en oeuvre d'ISO 14001. Bien qu'elle montre « les avantages de la mise en oeuvre de systèmes de gestion de l'environnement », une étude de cas solide et convaincante nécessite une analyse plus poussée. Le Ministère a appris qu'il est très difficile de joindre le niveau des PME avec la certification ISO 14001 car le système de rapport nécessaire pour ISO 14001 est dispendieux et à forte intensité de

---

[1] À compter du 18 novembre 1999, le programme Partenariat technologique Canada fonctionne dans le cadre de nouvelles modalités et conditions; la présente évaluation cite PTC dans un contexte historique. PTC ne demande aucun renseignement concernant l'étendue des exportations actuelles ou escomptées du demandeur ou du bénéficiaire et ne tient compte d'aucun renseignement de cette nature.

ressources pour les petites entreprises. Néanmoins, le Ministère continue d'accroître la sensibilisation aux questions en matière de développement durable, examine de nouvelles preuves et possibilités et fait la promotion de l'utilisation des systèmes de gestion de l'environnement auprès des PME.

Industrie Canada a mené à bien la mesure 10, qui constitue les indices d'éco-efficacité. IC travaille avec l'industrie, d'autres ministères du gouvernement et d'autres intervenants pour identifier des possibilités d'utiliser les indicateurs d'éco-efficacité en vue d'améliorer la compétitivité et d'ouvrir des débouchés pour les entreprises canadiennes dans les secteurs clés. Avec la préparation d'un survol du travail existant et prévu sur les indicateurs d'éco-efficacité, IC a atteint son objectif visant à déterminer « l'utilisation éventuelle des indicateurs d'éco-efficience pour inciter les entreprises à les appliquer grâce à certaines recherches ».

IC a accompli des progrès non négligeables dans l'achèvement de la mesure 11 (système de normes volontaires). Grâce au financement de sept projets propices à l'avancement des systèmes de normes volontaires en faveur du développement durable et grâce à la réalisation d'une enquête connexe sur ISO 14000, Industrie Canada a fourni « soutien accru à l'utilisation de systèmes de normes volontaires pour promouvoir le développement durable par l'entremise du représentant fédéral au Conseil canadien des normes ».

La majorité des mesures qui s'inscrivent dans la lignée du domaine prioritaire concernant le développement et la diffusion de la technologie sont terminées en grande partie. Industrie Canada a favorisé l'intégration des parcs éco-industriels dans le cadre d'ateliers et d'études (mesure 13), a ajouté des liens et des documents à son site Web déjà établi sur le développement durable dans *Strategis* (mesure 15), a diffusé la nouvelle version 4.1 de la base de données *Solutions environnementales canadiennes* au septembre 1998 (mesure 16), et a mené à terme deux études visant à déterminer les avantages de la diffusion intersectorielle des technologies qui contribuent au développement durable et les obstacles à celle-ci (mesure 17).

La mesure 12, c.-à-d. Partenariat technologique Canada (TPC), est en bonne voie de réaliser le but d'IC quant à l'élaboration et l'adoption de nouvelles technologies à l'appui des objectifs de développement durable. PTC a investi environ 52 millions de dollars dans 16 technologies qui ont entraîné une somme supplémentaire de 120 millions de dollars. De même, PTC a conclu une entente avec Ressources naturelles Canada et le Secrétariat du changement climatique faisant de PTC un important agent d'exécution dans l'affectation de fonds en soutien aux projets d'intervention rapide dans le cadre du Fonds d'action pour le changement climatique (FACC).

Finalement, dans la SDD I, IC avait déclaré son intention d'utiliser des cartes routières technologiques (mesure 4) pour acquérir une meilleure compréhension des possibilités de développement éventuel de technologies favorisant la réalisation des objectifs en matière de développement durable par certains secteurs industriels. Le Ministère est en bonne voie de réaliser ce but – la carte routière sur les panneaux dérivés du bois a repéré deux types de technologies sensibles aux questions de développement durable; la carte routière sur la

géomatique a repéré de nombreuses technologies qui sont utilisées actuellement et qui ont des applications dans la résolution de questions relatives au développement durable. Il existe d'importantes possibilités d'élaborer un plus grand nombre de cartes routières, mais il est important que le nombre des cartes routières en place reste facile à gérer pour que le Ministère puisse les appliquer pleinement.

3.3 Commerce et investissement

Dans la SDD I, IC a énoncé un objectif en matière de commerce qui vise à «encourager les échanges commerciaux et les investissements qui contribuent au développement durable au Canada et à l'étranger». Le Ministère a défini les deux domaines prioritaires suivants qui se rattachent à cet objectif :

- **Politique commerciale** : promouvoir l'établissement de règles internationales qui favorisent la réalisation des objectifs en matière de développement durable;
- **Promotion du commerce** : encourager l'investissement dans le savoir, les méthodes, les technologies et les produits canadiens qui favorisent la réalisation des objectifs en matière de développement durable et en promouvoir l'exportation.

Trois mesures font partie de l'objectif d'Industrie Canada relatif au commerce et à l'investissement. Deux mesures (mesures 18-19) concernent la priorité en ce qui a trait à

la politique commerciale; une mesure (mesure 20) s'inscrit dans la lignée de la priorité liée à la promotion du commerce et à l'investissement.

Le tableau ci-dessous (Pièce 7) résume et commente les progrès accomplis par IC dans l'achèvement des mesures relatives au commerce et à l'investissement.

Pièce 7 : Résultats a mi-mandat : Commerce et investissement (encourager les échanges commerciaux et les investissements qui contribuent au développement durable au Canada et à l'étranger)

Mesure	Niveau d'achèvement	Commentaires
Domaine prioritaire: Politique commerciale		
18. Intégration du commerce et des questions environnementales au niveau mondial	• participation aux comités pertinents de l'OMC, à la Commission du développement durable des Nations Unies, aux réunions de l'OECD et de la Commission nord-américaine de la coopération environnementale. • contribution à l'élaboration de lignes directrices sur la question du commerce et la responsabilité accrue des producteurs	progrès en cours
19. Lignes directrices pour les règles-cadres	• participation aux négociations et aux conférences pertinentes	progrès en cours

Domaine prioritaire: Promotion du commerce et investissement		
20. Stratégie pour l'industrie canadienne de l'environnement (SICE)	• élaboration d'une stratégie provisoire de croissance ciblée pour l'industrie de l'environnement – recherche d'approbation et de ressources pour la stratégie • lancement de Bureaux virtuels • favoriser l'alliance des entreprises environnementales pour poursuivre les marchés d'exportation • ouverture de nouveaux débouchés dans d'autres pays • lancement d'une version canadienne de l'Environnement Business Journal • négociation d'ententes bilatérales de coopération pour fournir des activités de création de capacités et de transfert de technologie	dépassement de la portée de la mesure initiale

Comme le montre la Pièce 7, IC a entrepris une vaste gamme d'initiatives afin de mener à bien les mesures relatives au commerce et à l'investissement. Le Ministère a terminé en grande partie les exigences qui se rattachent à la mesure 18, a surpassé la portée de la mesure 20 et réalise actuellement un progrès vers l'achèvement de la mesure 19.

Au nombre des principaux résultats a mi-mandat, mentionnons les suivants :

- IC joue un rôle international pour ce qui est de déterminer comment les questions environnementales et économiques peuvent être intégrées au niveau mondial.

- Grâce au lancement d'une version canadienne de l'Environmental Business Journal et à l'ouverture de nouveaux débouchés dans d'autres pays, le Ministère a fait des progrès énormes en ce qui concerne l'amélioration de la *Stratégie pour industrie canadienne de l'environnement.*

Les points ci-dessus ne soulignent que les principaux résultats. La discussion qui suit explique en détail la situation des mesures et détermine si le Ministère est en bonne voie de réaliser les buts en matière de développement durable qu'il avait énoncés dans la SDD I.

IC réalise son but lié à la politique commerciale (mesure 18) qui vise une participation continue aux délégations canadiennes « de façon à préserver les intérêts des intervenants d'une manière établissant un juste équilibre entre les objectifs économiques et environnementaux ». Le Ministère a participé activement aux réunions de l'Organisation mondiale du commerce et a assisté aux réunions des Nations Unies; sa participation à l'Organisation de coopération et de développement économiques lui a permis de contribuer à la rédaction d'un chapitre pour un manuel d'encadrement futur de l'OCDE sur le commerce et la responsabilité accrue des producteurs.

Le Ministère fait des progrès au chapitre de la mesure 19 (lignes directrices de politique pour les règles-cadres). Au bout du compte, IC veut continuer à collaborer avec d'autres ministères dans la formulation de lignes directrices « en vue de la négociation d'accords internationaux

dans le domaine de l'environnement ». Industrie Canada a participé à l'élaboration d'un mandat pour le Protocole de biosécurité et aux négociations qui s'y rattachent; ce protocole énoncera des règles sur le commerce des produits modifiés génétiquement. Le Ministère a également participé à l'élaboration et à l'achèvement d'un Mémoire au Cabinet qui identifiait une stratégie internationale sur les polluants organiques persistants (POP), en plus de participer à des négociations internationales.

La mesure 20, soit la Stratégie pour l'industrie canadienne de l'environnement (SICE), porte sur la priorité ministérielle relative à la promotion du commerce et à l'investissement. La SICE comprend 22 initiatives, dont dix ont des éléments qui appuient le développement durable. Au cours de période triennale de la SDD I, Industrie Canada prévoit examiner la réussite de la SICE et envisager l'élaboration d'une stratégie de suivi. De plus, IC a élaboré une stratégie provisoire de croissance ciblée pour l'industrie de l'environnement, lancé des Bureaux virtuels partout au Canada, favorisé les alliances des entreprises canadiennes du secteur de l'environnement pour poursuivre des marchés d'exportation, lancé une version canadienne de l'Environmental Business Journal, et ouvert de nouveaux débouchés dans d'autres pays. Ces activités aident IC à atteindre et potentiellement surpassé ses objectifs en ce qui concerne un « meilleur accès aux débouchés sur les marchés intérieur et étrangers » et un « meilleur marketing des entreprises canadiennes du secteur de l'environnement ».

3.4 Intendance et gestion

Dans la SDD I, IC a énoncé un objectif en matière d'intendance et de gestion qui vise à « continuer à améliorer la capacité d'Industrie Canada à gérer et à mettre en oeuvre ses politiques, ses programmes et ses activités qui contribuent au développement durable ». Le Ministère a défini les deux domaines suivants qui se rattachent à cet objectif :

- **prise de décisions plus éclairées** : prendre des décisions reposant sur une sensibilisation sans cesse croissante aux incidences économiques, environnementales et sociales des activités actuelles ou proposées et sur une compréhension de plus en plus grande de ces incidences;

- **écologisation des opérations** : veiller à ce que les opérations matérielles de tous les jours à Industrie Canada aient le minimum d'incidences sur l'environnement.

Sept mesures font partie de l'objectif d'Industrie Canada relatif à l'intendance et à la gestion. Six de ces dernières (mesures 21-26) concernent la priorité en qui a trait à la prise de décisions plus éclairées – seule une mesure (action item 27) s'inscrit dans la lignée de la priorité liée à l'écologisation des opérations.

Le tableau ci-dessous (Pièce 8) résume et commente les progrès accomplis par IC dans l'achèvement des mesures relatives à l'intendance et à la gestion.

Pièce 8: Résultats à mi-mandat: Intendance et gestion (continuer à améliorer la capacité d'Industrie Canada à gérer et à mettre en oeuvre ses politiques, ses programmes et ses activités qui contribuent au développement durable)

Mesure	Niveau d'achèvement	Commentaires
Domaine prioritaire: Prise de décisions plus éclairées		
21. Améliorations des évaluations environnementales des projets	• repérage de nouveaux coordinateurs d'évaluation environnementale et élargissement du réseau • définition des rôles et responsabilités des coordinateurs d'évaluation environnementale • formation appropriée du personnel	Progrès en voie
22. Cadres d'évaluation pour les nouveaux programmes	• prise en compte des critères de développement durable dans les cadres d'évaluation • rédaction de lignes directrices provisoires pour intégrer les questions en matière de développement durables dans les Cadres d'évaluation d'IC	Progrès en voie
23. Recherche sur la politique en matière de développement durable	• variété d'études terminées ou en cours (p.e., « Mesurer le DD », « La productivité et le DD », « L'économie et l'environnement »)	Dépassement de la portée de la mesure initiale
24. Formation sur le développement durable	• élaboration de matériel pour les cours de formation • prestation de cours en juin 1999 et de nouveau en novembre 1999	Livré en cours
25. Évaluation environnementales des politiques et des programmes	• élaboration de lignes directrices et d'un questionnaire pour entreprendre les Évaluations environnementales stratégiques (EES) • application de l'approche d'EES dans le cadre d'un projet pilote	Terminé
26. Communications internes	• publication d'une variété d'articles sur les questions relatives au développement durable	Progrès en cours
Domaine prioritaire: Écologisation des opérations		
27. Écologisation des opérations	• nomination d'un intendant principal de l'environnement • réalisation de vérifications des déchets dans les édifices CD Howe et 1239 Clyde • formation du personnel et amélioration de la sensibilisation aux questions en matière de développement durable • examen des pratiques de gestion des déchets dangereux • compilation d'une liste des entreprises qui offrent des produits écologiques	Semble être en bonne voie

Comme le montre la Pièce 7, IC a entrepris une vaste gamme d'initiatives afin de mener à bien les mesures relatives à l'intendance et à la gestion. Le Ministère a respecté ou surpassé les exigences relatives aux mesures 21, 22, 23, et 24, et a inscrit des progrès quant à l'achèvement des mesures 25, 26, et 27.

Au nombre des principaux résultats a mi-mandat, mentionnons les suivants :

- IC applique désormais les cadres d'évaluation de développement durable dans les programmes existants et nouveaux.
- Élaboration et fourniture à deux reprises d'un cours de formation à trois modules sur le développement durable.
- Production et distribution d'un certain nombre d'études en matière de politiques sur le développement durable.
- Élaboration et exécution d'essai d'une approche visant à mener des évaluations environnementales stratégiques.
- Le Ministère va bon train au chapitre de l'écologisation de ses opérations, mais il n'est pas clair si IC respectera l'esprit et la lettre des lois environnementales fédérales.

Les points ci-dessus ne soulignent que les principaux résultats. La discussion qui suit explique en détail la situation des mesures et détermine si le Ministère est en bonne voie de réaliser les buts en matière de développement durable qu'il avait énoncés dans la SDD I.

En ce qui concerne la mesure 21, c'est-à-dire apporter des améliorations aux évaluations environnementales des projets par la définition des rôles et des responsabilités des coordonnateurs d'évaluation environnementale et par une formation appropriée accordée à ces coordonnateurs, IC réalise les buts qu'il a énoncés dans la SDD I. Dans le même ordre d'idées, IC atteint ses cibles relatives aux cadres d'évaluation pour les nouveaux programmes. Dans la SDD I, IC a énoncé son engagement à améliorer la « prise en compte des critères de développement durable dans les cadres d'évaluation de programmes visés ». Le Ministère a surpassé ce but et applique actuellement les cadres d'évaluation du développement durable aux programmes existants, ainsi qu'aux nouveaux programmes. Le Ministère a également terminé en grande partie son engagement à élaborer et à fournir un cours de formation sur le développement durable (mesure 24).

Le Ministère a mené a bien les mesures 23, 25 et 26. On espère qu'une variété d'articles internes sur le développement durable auront sensibilisé davantage le personnel d'IC aux défis posés par le développement durable. Le Ministère a également élaboré et évalué, dans le cadre d'un projet pilote, une approche destinée à effectuer de meilleurs évaluations environnementales des nouveaux programmes et politiques d'IC. De plus, le Ministère a entrepris une recherche et une analyse en matière de politiques qui contribuent au développement durable dans le contexte d'une économie fondée sur le savoir.

Enfin, IC fait des progrès et semble être dans la bonne voie en ce qui concerne la réalisation de ces cibles relatives à l'écologisation des opérations (mesure 27). Le Ministère travaille à mettre en oeuvre le Plan d'action pour l'écologisation des opérations afin de veiller à ce que les opérations ministérielles soient effectuées en harmonie avec les principes et les pratiques de la bonne intendance environnementale. Parmi les activités pertinentes, citons les suivantes : la nomination d'un intendant principal à l'environnement; des séances d'information à l'intention du

personnel pour accroître sa sensibilisation; la mise au point de redevances qui appuient l'initiative du développement durable; la compilation d'une liste de toutes les entreprises qui offrent des produits écologiques. IC a également préparé un rapport de référence pour l'élaboration d'indicateurs du rendement environnemental, en plus d'avoir mis en oeuvre des programmes de recyclage dans l'ensemble du Ministère.

Il est hors de doute qu'Industrie Canada va bon train au chapitre de l'écologisation de ses propres opérations; toutefois, le Ministère trouve qu'il est difficile de respecter les exigences gouvernementales car bon nombre de facteurs d'influence sont contrôlés par le ministère des Travaux publics. Plus précisément, Industrie Canada établit actuellement un système de gestion de l'environnement approprié et une meilleure prise en compte des considérations environnementales dans les décisions concernant les opérations. Toutefois, il ne fait que commencer à mesure le degré d'utilisation ministérielle des matières premières, de l'énergie, de l'eau et des autres ressources. À l'étape actuelle, il n'est pas clair si Industrie Canada atteindra ses cibles énoncées dans son Plan pour l'écologisation des opérations et les engagements pris à cet égard dans la SDD I.

4 Réalisation des objectifs de la SDD I

Le présent chapitre du rapport commence par tracer le chemin parcouru par Industrie Canada vers la réalisation du processus de la SDD. Le chapitre énonce ensuite les facteurs qui ont facilité l'élaboration de la SDD I. Enfin, on explore quelques-unes des leçons apprises durant le processus de SDD (c-à-d., les facteurs qui ont entravé la SDD I).

4.1 Le parcours vers la réalisation des objectif de la SDD I

Comme on l'a vu à la Pièce 1 du Chapitre 1, Industrie Canada a élaboré quatre objectifs pour orienter la SDD I : le climat du marché, l'innovation, le commerce et l'investissement, et enfin, l'intendance et la gestion. Ces objectifs aide Industrie Canada à « ... stimuler le développement durable en s'acquittant de sa missions, qui consiste à favoriser l'essor d'une économie canadienne concurrentielle fondée sur le savoir ». Neuf domaines prioritaires et trente-sept mesures appuient ces objectifs. Le Ministère voulait que ces domaines prioritaires et mesures contribuent à l'intégration du développement durable dans les activités internes et externes du Ministère.

Le Ministère reconnaît que le développement durable ne se fait pas du jour au lendemain, et que la SDD I est la première étape dans « un parcours » en évolution. En conséquence, la SDD I a fait fond sur les activités ministérielles existantes et a mis l'accent sur les domaines où il était possible de prendre les mesures les plus immédiates et plus concrètes. La SDD I représente une assise sur laquelle le Ministère espère construire un programme de développement durable de plus en plus détaillé. En effet, Industrie Canada a accompli des progrès considérables tout au long de son parcours vers le développement durable. La Pièce 9 énumère les principaux jalons réalisés depuis l'introduction officielle, par le gouvernement fédéral, d'une législation exigeant que les ministères adoptent des stratégies de développement durable.

Comme en témoigne le rapport de décembre 1999 du commissaire à l'environnement et au développement durable, intitulé *Avancer dans la voie du progrès*, à mesure que les ministères se familiarisent de plus en plus avec le programme de développement durable, on peut s'attendre à ce que leurs stratégies évoluent et s'améliorent. Industrie Canada a beaucoup fait pour avancer dans la voie du progrès au cours des deux dernières années. Voici quelques mesures distinctes que le Ministère a prises pour faire avancer son programme de développement durable :

- L'élaboration de la première stratégie de développement durable, en 1997, qui comprenait :
  - Un profil ministériel décrivant le mandat et les principales activités du Ministère, ses objectifs stratégiques et principaux secteurs d'activité, ainsi que le contexte législatif et stratégique dans lequel il opère.

- Une description du processus d'étude de la question, composé d'une étude de base initiale et d'une analyse des thèmes émergents en matière de développement durable qui étaient pertinents aux activités ministérielles.

- Une description des consultations qui ont été effectuées avec les intervenants afin de faire impliquer ces derniers tout au long du processus d'élaboration de la stratégie. Ce processus de consultations avec les intervenants constituait une exigence clé dans le Guide de l'écogouvernement. Le processus a permis au Ministère de mieux comprendre les besoins et les points de vue des intervenants, tout en leur communiquant son engagement envers le développement durable.

Pièce 9 : Avancer dans la voie du progrès

Principaux jalons Stratégie de développement durable d'Industrie Canada	
Juin 1995	Le gouvernement fédéral diffuse le Guide de l'écogouvernement.
Décembre 1995	Les modifications à la Loi sur le vérificateur général exigent que les ministères préparent des stratégies de développement durable.
Début 1996	Industrie Canada entreprend une étude de base initiale et une analyse des thèmes relatifs au développement durable.
Jan./Fév. 1997	Séances de consultations avec les intervenants qui représentent l'industrie, les groupes de défense des consommateurs et les groupes environnementalistes.
Avril 1997	Industrie Canada élabore la première ébauche de la stratégie de développement durable et mène un examen d'experts.
Septembre 1997	Deuxièmes séances de consultations avec les représentants de l'industrie, des groupes de défense des consommateurs et des groupes environnementalistes.
Décembre 1997	Industrie Canada dépose la SDD au Parlement.
Début 1998	Une mesure supplémentaire qui n'était pas initialement incluse dans la SDD I est ajoutée à la stratégie.
Mai 1998	Le rapport annuel de 1998 du commissaire à l'environnement et au développement durable évalue la première ronde des stratégies.
Septembre 1998	Industrie Canada élabore un Cadre d'évaluation provisoire pour la SDD I.
Octobre 1998	Rapport sur le rendement de 1998 : Industrie Canada présente son premier rapport annuel sur la SDD dans le RMR au Parlement (et le publie dans le site Web sur le développement durable).
Novembre 1998	Industrie Canada prépare un rapport d'étape semestriel à la gestion supérieure et au sous-ministre.

Avril 1999	Les cibles de la SDD sont présentées dans le Rapport sur les plans et les priorités.
Mai 1999	Le commissaire diffuse le rapport annuel de 1999.
Octobre 1999	Rapport sur le rendement de 1999 : Industrie Canada présente le deuxième rapport d'étape annuel sur la SDD dans le RMR au Parlement (et le publie dans le site Web sur le développement durable).
Novembre 1999	Industrie Canada prépare un rapport d'étape semestriel à la gestion supérieure et au sous-ministre.
Décembre 1999	Le commissaire diffuse « Avancer dans la voie du progrès ».
Décembre 1999	Industrie Canada entreprend des études de la question interne et externe pour se préparer à l'élaboration de la SDD II.
Déc. 1999/Jan. 2000	Industrie Canada entreprend une évaluation à mi-mandat de la SDD I.
Octobre 2000	Troisième rapport d'étape annuel d'Industrie Canada dans le RMR à être déposé au Parlement.
Décembre 2000	Deuxième stratégie de développement durable à être déposée à la Chambre des communes.

- L'élaboration de 27 mesures dans la SDD I pour opérationnaliser et promouvoir le progrès dans les neuf domaines prioritaires identifiés pour les quatre objectifs stratégiques. Le plan d'action décrit également des partenariats pour aider le Ministère à atteindre ses objectifs et ses buts.

- L'ajout d'une autre mesure à la Stratégie en 1998.

- À ce jour, des progrès considérables ont été réalisés au chapitre de toutes les mesures. Le Ministère a mené à bien toutes les mesures distinctes qu'il avait énoncées dans la SDD I, et chacune des mesures continues restantes vont bon train.

- La réalisation d'autres activités de développement durable qui dépassent la portée de la SDD I. Par exemple, le Ministère a investi du temps et des efforts pour soutenir les priorités fédérales de changement climatique et les programmes tels que CANARIE, la Commission canadienne du tourisme et les Réseaux de Centres d'excellence.

- La création d'un cadre d'évaluation provisoire qui établit l'approche prévue pour les activités d'évaluation périodiques en vue d'évaluer l'efficacité globale de la mise en oeuvre de la SDD.

- L'élaboration d'un système détaillé de suivi et de rapport dans le cadre duquel les rapports d'étape semestriels sont préparés relativement à chacune des mesures définies, en vue de décrire les progrès réalisés à ce jour. Ces rapports d'étape sont ensuite présentés à la gestion supérieure et intégrés dans le Rapport ministériel sur le rendement.

- La création d'une « unité de développement durable » pour faire avancer le programme de développement durable, coordonner la préparation des produits du système de suivi et de rapport, promouvoir la sensibilisation et travailler à la préparation de la SDD II.

- La réalisation d'une évaluation de la première stratégie, comme en témoigne la présente analyse à mi-mandat. Cette évaluation à mi-mandat décrit les réalisations, les leçons apprises et les domaines potentiels sujets à une amélioration dans la deuxième stratégie.

4.2 Facteurs propices à la SDD I

La présente section du chapitre décrit les facteurs qui ont facilité l'avancement et l'élaboration de la première stratégie de développement durable d'Industrie Canada (Pièce 10). Ces facteurs ont été identifiés dans le cadre des entrevues avec les représentants ministériels et les clients (voir Annexe B).

Pièce 10 : Facteurs propices

Facilitateurs
• « Champions » du développement durable au sein du Ministère
• Comité des DG sur le développement durable et Réseau sur le développement durable
• Unité de développement durable
• Discussions interministérielles sur l'élaboration de la SDD I
• Production de rapports d'étape
• Coopération interministérielle relative à la mise en oeuvre
• Partenariats avec les intervenants
• Désignation de la responsabilité

« Champions » du développement durable au sein du Ministère : Le Ministère est doté d'une expertise considérable, notamment des employés solides et avant-gardistes qui sont familiers avec le développement durable. Ces individus ont joué un rôle non négligeable dans la concrétisation de la SDD I. De plus, de nombreux documents de discussion éclairés ont été rédigés sur des sujets relatifs au développement durable durant la phase d'élaboration de la SDD. La plupart des agents responsables de faire avancer les mesures découlant de la SDD sont engagés à la progression fructueuse de la stratégie. Ils jouent également un rôle important dans l'éducation et la sensibilisation au développement durable dans le reste du Ministère. Qui plus est, le Ministère a officiellement désigné deux gestionnaires supérieurs à titre de « champions » du développement durable, les deux au niveau de directeur général. Un des champions met l'accent sur les opérations externes, alors que l'autre sur les opérations internes.

Comité des DG sur le développement durable et Réseau sur le développement durable : Le Comité des DG sur le développement durable, qui est un organe de haut niveau composé de tous les directeurs généraux au sein du Ministère, s'est avéré un forum très utile. Ce mécanisme a favorisé la sensibilisation et la participation de la gestion supérieure au processus d'élaboration de la SDD I et, en bout de ligne, a aidé à faire avancer la SDD. Par exemple, le comité a contribué à l'obtention du financement nécessaire pour mettre en marche les projets de développement durable. Une fois que la SDD I a été déposée au Parlement, la mise en œuvre

de la stratégie a été intégrée dans les comités gestion supérieure à l'échelle horizontale. Par ailleurs, un Réseau sur le développement durable, composé d'agents et de gestionnaires avisés en la matière, a permis de distribuer efficacement l'information connexe et de solliciter des apports pour la SDD I.

Unité de développement durable : La création de cette unité a permis de promouvoir la sensibilisation au développement durable. L'unité est responsable des initiatives telles que le cours interne sur le développement durable et le site Web sur le développement durable. Bien qu'il reste encore beaucoup à faire pour éduquer les employés au sujet du développement durable, une nette amélioration s'est faite en ce qui concerne la sensibilisation. Cette unité est également responsable de la coordination des rapports d'étape et joue un rôle clé dans travail relatif à la SDD II.

Discussions interministérielles sur l'élaboration de la SDD I : Les discussions entre les ministères se sont avérées très utiles durant les étapes initiales de l'élaboration de la SDD I. Ces discussions ont permis de clarifier les buts et de partager de l'information sur les concepts commun, en plus de faciliter l'établissement de partenariats interministériels.

Production de rapports d'étape : Industrie Canada a fait du bon travail dans le suivi de l'état d'avancement des projets. Le Ministère a déployé un effort concerté pour produire régulièrement des rapports sur les progrès accomplis dans la mise en oeuvre des mesures énoncées dans la SDD I. Chaque mesure est examinée tous les six mois dans un rapport d'étape que les agents responsables mettent à jour. Ces rapports sont individuellement représentés aux gestionnaires supérieurs appropriés aux fins de signature. Ils sont ensuite officiellement présenté à la gestion supérieure et au sous-ministre, puis intégrés dans le Rapport ministériel sur le rendement.

Coopération interministérielle : Non seulement les ministères ont partagé de l'information, mais ils ont également collaboré sur une variété de fronts. Par exemple, les groupes tels que le Réseau interministériel sur le développement durable, le Comité interministériel sur l'évaluation environnementale stratégique, le Comité de coordination des sous-ministres sur le développement durable, ont tous aidé IC à mettre en œuvre sa SDD I.

Partenariats avec les intervenants : Les consultations avec les clients et les intervenants ont aussi été précieuses. Tout comme les discussions avec les autres ministères se sont avérées utiles, les consultations avec les intervenants ont aidé IC à clarifier ses objectifs et ont permis au Ministère d'assurer que les intérêts des intervenants étaient pris en compte dans les initiatives de développement durable. IC reconnaît que la mise en œuvre des initiatives de développement durable requiert un travail d'équipe et une approche stratégique et coordonnée afin d'établir des partenariats avec les intervenants et les clients dans la mise en œuvre des domaines spécifiques de responsabilité partagée en matière de développement durable.

Désignation de la responsabilité : Dans le cadre de la SDD I, Industrie Canada a clairement désigné des gestionnaires et des agents responsables de chacune des mesures (ainsi que des détails sur les produits escomptés et les échéances). Cette désignation claire de la responsabilité a aidé à mettre en œuvre les engagements de la stratégie, particulièrement à cause du fait que les agents responsables sont tenus de rendre compte des progrès réalisés au chapitre des mesures qui leur sont attribuées dans le rapport d'étape.

4.3 Leçons apprises de la SDD I

Le processus d'entrevue a révélé une variété de leçons apprises de la SDD I. Bon nombre des leçons qui sont identifiées ci-dessous reflètent des facteurs qui ont entravé la mise en oeuvre harmonieuse de la SDD I. Néanmoins, comme le Ministère peut apprendre de ces obstacles, il est plus constructif de les présenter dans la catégorie des leçons apprises, particulièrement s'ils sont interprétés ainsi et s'ils sont pris en considération à mesure qu'IC élabore et met en oeuvre la SDD II.

Pièce 11 : Leçons apprises

- *Accroître l'engagement et la participation de la gestion supérieure*
- *Mettre l'accent sur les principaux domaines stratégiques*
- *Tirer profit des possibilités de partenariats*
- *Promouvoir une meilleure sensibilisation au développement durable*
- *Accroître l'orientation vers le secteur privé*
- *Assurer la pertinence continue des initiatives de développement durable*

Accroître l'engagement et la participation de la gestion supérieure : L'engagement de la gestion supérieure à l'égard de la SDD I n'était pas toujours manifeste pour les employés et les personnes chargées de mettre en oeuvre la stratégie. Par conséquent, de nombreux fonctionnaires interrogés ont l'impression que l'initiative de développement durable n'est pas une priorité ministérielle. L'initiative est considérée en termes de diligence raisonnable, plutôt qu'une possibilité de faire avancer le programme de développement durable. Le développement durable est souvent compensé par d'autres priorités de la gestion supérieure.

Pour que la SDD II ait une plus grande incidence que la SDD I, elle doit représenter une priorité dans l'ensemble du Ministère. En particulier, si la gestion supérieure semble plus engagée à la stratégie, il sera plus facile de vendre l'idée au Ministère dans son ensemble. Le processus de la SDD I a cerné des possibilités d'accroître l'engagement et la participation de la gestion supérieure à la SDD en impliquant l'équipe de la gestion supérieure dans le développement durable. Voici ce que pourrait inclure un effort plus coordonné en vue d'impliquer la gestion supérieure :

- Promouvoir les idées et les exemples d'autres ministères qui ont réussi à mettre en oeuvre les stratégies de la SDD et qui ont fait preuve d'un grand engagement en matière de gestion (p. ex., RNCan).

- Organiser un séminaire sur l'intégration du développement durable dans la planification et le rapport, similaire aux séminaires existants de la gestion au sein du Ministère.

- Utiliser des accords de responsabilisation de la gestion.

- Lier des primes à la réalisation des buts de la SDD.

Une participation accrue de la gestion pourrait faire en sorte que le développement durable soit davantage intégré dans la planification opérationnelle ministérielle, ce qui pourrait rendre le développement durable une plus grande priorité au sein du Ministère.

En plus d'accroître la participation de la gestion supérieure au développement durable, IC doit communiquer clairement le rôle des « champions » du développement durable qui sont responsables d'atteindre les buts en matière de développement durable. De nombreux fonctionnaires ministériels considèrent la communication du rôle des champions de développement durable comme un élément crucial pour faciliter l'élaboration de la SDD II et promouvoir le développement durable au sein du Ministère. Grâce à une communication claire du rôle d'un champion de la gestion supérieure, de préférence au niveau des SMA, il sera plus facile de « vendre » le message du développement durable à la gestion supérieure et de donner une crédibilité au processus.

Mettre l'accent sur les principaux domaines stratégiques : La SDD I a fourni une présentation substantielle des objectifs, des priorités et des initiatives ministérielles. Or, bien que le document soit assez détaillé et qu'il respecte les exigences du *Guide de l'écogouvernement*, certains fonctionnaires d'IC estiment que la SDD II doit être plus stratégique et vaste.

Pour la prochaine stratégie, en plus de définir une série spécifique de buts stratégiques et d'initiatives de développement durable, il est important que le Ministère :

- Continue d'assigner clairement la responsabilité pour la réalisation de ces buts.

- Élabore un processus de mesure du rendement – un plan qui mesure le progrès.

Par ailleurs, le Ministère n'a réalisé que des progrès limités au chapitre de la liaison et de l'intégration du développement durable dans ses objectifs stratégiques. Le développement durable est certes mentionné dans le document clé du Ministère — le *Rapport sur les plans et les priorité*, mais seulement à titre d'une annexe adjointe séparée (tel qu'il est requis par le Conseil du Trésor), au lieu de faire partie intégrante du mandat ministériel. Cela a contribué à la difficulté d'intégrer les principales mesures en matière de développement durable dans le mandat du Ministère.

Bien que le développement durable ait été intégré dans le plan d'activités général du Ministère, les références sont à un niveau général élevé. Il n'y a guère de référence sur le développement durable au niveau des plans d'activités à un niveau plus bas – plans qui sont souvent les plus utiles aux gestionnaires hiérarchiques dans la planification opérationnelle quotidienne.

Tirer profit des possibilités de partenariats : Il est possible de tirer profit de la puissance des partenariats, tant à l'interne qu'à l'externe, pour partager les idées et les ressources de façon plus efficace. Il s'agit de possibilités qui visent à améliorer les partenariats existants et à en créer de nouveaux. Voici quelques exemples :

- Créer des partenariats internes avec d'autres directions générales ou groupes au sein du Ministère (p. ex., DGVE/BC). Ces partenariats internes peuvent combler les lacunes au chapitre des compétences et des connaissances dans divers domaines et créer une prestation plus efficace du développement durable dans toutes les directions générales du Ministère.

- S'étayer sur le travail et les idées d'autres ministères dans le cadre de groupes de travail interministériels.

- Partager les connaissances et les expériences d'autres ministères qui ont des « pratiques exemplaires » dans des domaines particuliers. Par exemple, le Comité de recherche stratégique effectue du bon travail relatif au développement durable et à la recherche.

- Mener des enquêtes auprès des industries qui sont avancées dans le domaine du développement durable (p. ex., le secteur des produits chimiques). Leurs connaissances et leurs solutions innovatrices peuvent être adaptées à IC, le cas échéant.

- Promouvoir le développement durable de façon plus rentable grâce à des partenariats avec les ministères afin de partager des clients communs avec Industrie Canada, tels que RNCan, le MAECI et Environnement Canada. Bien qu'ils exigent

  plus de temps et d'énergie, les partenariats avec les autres ministères offrent souvent une approche plus rentable pour promouvoir le développement durable, comparativement aux efforts individuels.

Promouvoir une meilleure sensibilisation au développement durable : Il existe des possibililités de reconnaître que les mesures individuelles (internes et externes) ont souvent un composant lié au développement durable. Le Ministère compte de nombreuses bonnes initiatives en matière de développement durable — par exemple, le document de stratégie en soi, le site Web sur le développement durable et plusieurs articles et documents connexes — mais le personnel ignore souvent l'existence de telles initiatives. Une stratégie de sensibilisation interne pourrait donc servir à promouvoir le développement durable de façon plus dynamique. Il est possible d'améliorer la sensibilisation grâce aux initiatives suivantes :

- Le cours interne sur le développement durable (élaboré et mis à l'essai par l'unité de développement durable) pourrait être intégré dans le Programme de formation ministérielle.

- Le Ministère pourrait créer un composant relatif au développement durable dans les descriptions de travail du personnel.

- Le secteur privé abonde d'individus avisés qui sont disposés à parler sur le développement durable. On pourrait inviter un plus grand nombre de ces derniers aux séminaires internes du Ministère pour promouvoir la sensibilisation.

- Une liste de distribution interne pourrait informer les employés qui s'intéressent au développement durable et les garder à l'affût de ce qui se passe et de quelles initiatives sont en cours (p. ex., site Web sur le développement durable, un « Réseau » officiel sur le développement durable).

Accroître l'orientation de la stratégie vers le secteur privé : Bon nombre des intervenants industriels interrogés ne jugent pas que la SDD I a entraîné une incidence considérable. Peu de clients industriels disposent du document ou le consultent dans leurs activités quotidiennes. Néanmoins, la stratégie a permis à l'industrie d'interagir avec Industrie Canada dans le cadre d'un certain nombre d'initiatives afin d'aider à faire avancer le développement durable (p. ex., les indicateurs de l'éco-efficacité, les solutions commerciales environnementales). Le défi initial du développement durable consistait à convaincre l'industrie que le développement durable présente une situation où toutes les parties sont gagnantes – cela est en cours de se réaliser. Le défi en cause maintenant est d'aider l'industrie à faire plus de progrès.

IC a des possibilités d'améliorer la SDD II en donnant à la stratégie une orientation davantage axée sur le secteur privé. Voici quelques-unes de ces possibilités :

- *Mettre l'accent sur la façon d'encourager l'industrie à adopter des pratiques exemplaires.* Certaines industries sont en avance du gouvernement et dirigent la voie, alors que d'autres accusent un retard. C'est là où Industrie Canada pourrait faire un impact considérable.

- *Atteindre tous les secteurs de l'industrie et les sociétés en vue.* Industrie Canada pourrait poser la question suivante au secteur privé : « Que faut-il pour une entreprise pour fonctionner efficacement dans un environnement de développement durable? »

Toutefois, la SDD II pourrait également bénéficier d'une évaluation plus détaillée des attitudes de l'industrie et des entreprises à l'égard du développement durable. Pour ce faire, il faudra effectuer une bonne enquête de base auprès des entreprises et des consommateurs. Une enquête plus vaste que celle entreprise pour la SDD I (c.-à-d., ne pas se limiter uniquement à des discussions avec les groupes industriels sélectionnés) pourrait fournir une compréhension plus détaillée des attitudes des entreprises et de leur disposition à investir dans des projets particuliers. Cela permettrait de déterminer si les entreprises et les consommateurs acceptent les

initiatives de développement durable. Cela déterminerait également la part dont les entreprises sont prêtes à prendre et la mesure dans laquelle on peut les encourager à adopter les pratiques propices au développement durable.

Enfin, dans de nombreux cas, les initiatives volontaires se sont avérées beaucoup plus fructueuses que la réforme réglementaire imposée. Si l'industrie prend l'initiative d'intégrer le développement durable dans ses opérations et pratiques par le biais de codes et de normes volontaires, alors le développement durable fera un pas de géant au Canada. On assiste déjà à ce phénomène, et Industrie Canada peut travailler à assurer que le momentum continue à cet égard. Essentiellement, l'industrie doit intégrer le développement durable dans ses codes et ses conduites.

Assurer la pertinence continue de chaque initiative de développement durable : Chaque mesure ou initiative en matière de développement durable pourrait être examiné régulièrement pour assurer sa pertinence continue dans l'avancement du programme de développement durable du Ministère. Voici quelques-uns des facteurs que l'on pourrait prendre en considération dans un tel examen :

- *Les incidences relatives de ces initiatives sur le développement durable.* Industrie Canada pourrait tenir compte de la façon dont les mesures de développement s'agencent au cadre général de la SDD. Le Ministère pourrait élaborer une évaluation plus détaillée pour aborder cette question et déterminer l'incidence globale de ces initiatives de développement durable.

- *La contribution à la vision à long terme du Ministère.* Pour assurer leur pertinence continue et accrue, les initiatives de développement durable devraient avoir une orientation à long terme, conjuguée à une incidence prévue à longue portée. Une vision claire en matière de développement durable aide les gens à mettre l'accent sur les buts ultimes.

- *La portée de l'initiative dans l'élaboration de partenariats avec des intervenants externes et d'autres ministères du gouvernement fédéral.* Bien que les initiatives de développement durable d'IC cernent généralement les rapports de partenariats requis pour la mise en oeuvre de chaque mesure, le Ministère doit évaluer l'efficacité de ces partenariats. En particulier, il est nécessaire de continuer à encourager les partenariats avec les autres ministères du gouvernement et les organismes du secteur privé dans les domaines de préoccupation suivants : le changement climatique; les évaluations environnementales; les initiatives de gestion responsable; les pratiques environnementales des entreprises (y compris l'assurance de la qualité et l'adoption des normes ISO 14000); la mesure des incidences du développement durable sur la productivité et la croissance économique.

- *Ressources adéquates.* Bien que des ressources adéquates ait été consacrées pour mener à bien chaque mesure de développement durable dans le cadre de la SDD I, plus d'efforts pourraient être déployés pour décrire explicitement les ressources nécessaires pour terminer chaque engagement dans la SDD II.

- *La mesure dans laquelle les initiatives de développement durable sont intégrées dans le mandat global et les orientations stratégiques du Ministère.* Industrie Canada pourrait revoir chacune de ses initiatives de développement durable afin d'évaluer à quel point ces initiatives se cadrent avec le mandat du Ministère. Le Ministère pourrait aussi évaluer la pertinence continue des initiatives dans le contexte de *l'Étude de la question* pour la SDD II et les consultations subséquentes avec les intervenants et les clients ministériels.

5 Suivi et rapport des résultats

Conformément aux règlements du Conseil du Trésor, Industrie Canada a établi un système à deux volets pour le suivi et le rapport de l'état d'avancement des mesures en matière de développement durable énoncées dans la SDD I. Premièrement, les gestionnaires et agents responsables sont tenus de soumettre des rapports de situation semestriels, à la Direction générale de la politique stratégique, qui rend compte des résultats à la gestion supérieure et au sous-ministre. Ces rapports comprennent des plans relatifs à l'achèvement des activités de développement durable (ainsi que des plans sur des activités qui surpassent les engagements) dans le cadre triennal de la stratégie. Deuxièmement, Industrie Canada ajoute un court rapport d'étape sur l'état de sa SDD dans son Rapport ministériel sur le rendement qui est déposé au Parlement. Ce rapport d'étape, conjugué à un document de référence plus détaillé, est également publié sur le site Web sur le développement durable.

Le présent chapitre du rapport d'évaluation à mi-mandat compare les systèmes de suivi et de rapport d'Industrie Canada avec les suggestions faites par le commissaire à l'environnement et au développement durable (ci-après, désigné « commissaire au développement durable ») quant à la façon dont les ministères devraient surveiller et rapporter leur stratégie de développement durable. Le chapitre souligne les possibilités qui se présentent à Industrie Canada pour modifier les systèmes actuels de suivi et de rapport afin de les aligner davantage avec les attentes du commissaire au développement durable. Par la suite, le chapitre indique les contraintes plus générales qui pourraient nuire à l'efficacité des systèmes d'IC et qui pourraient empêcher le Ministère de réaliser les attentes du commissaire.

5.1 Exigence de collecte de données continue

Afin de mettre en œuvre de façon fiable la stratégie de développement durable, une ministère doit recueillir des données qui mesurent les progrès réalisés dans l'exécution des initiatives de développement durable. Un bon système de collecte de données déterminera si une stratégie est dans la bonne voie et si elle réalise des progrès quant à la réalisation objectifs de développement durable à l'échelle gouvernementale.

La présente section de notre rapport souligne les suggestions faites par le commissaire au développement durable quant à la façon dont un ministère pourrait aborder et surveiller la mise en œuvre d'une mesure. La section décrit ensuite le système actuel d'IC et les principales catégories qu'IC utilise pour surveiller et décrire le progrès de sa stratégie. Enfin, la section signale les possibilités pour IC de modifier son système actuel de collecte de données pour le rapprocher davantage des engagements du commissaire au développement durable.

5.1.1 Lignes directrices sur la collecte de données

Le commissaire au développement durable n'énonce pas explicitement les lignes directrices sur la façon dont un ministère devrait recueillir les données nécessaires pour surveiller le progrès de sa SDD. Le commissaire au développement durable compare plutôt les approches entreprises par six ministères pour mettre en œuvre les systèmes de gestion de l'environnement. Toutefois, dans le cadre de cette discussion, le commissaire au développement durable donne des indices sur ce qu'un ministère devrait inclure dans son rapport de situation et sur la façon dont un ministère devrait structurer son système de suivi des données pour qu'il puisse surveiller efficacement le programme du ministère dans la mise en œuvre de sa SDD.

Articulation des objectifs : Afin de surveiller le progrès réalisé par un ministère dans la mise en œuvre de ses mesures de développement durable et, par ricochet, de sa SDD en général, il est important de communiquer clairement les politiques, les programmes et les opérations qui servent à cerner et à gérer les objectifs de développement durable. Il faut également établir des attentes de rendement à long et à court terme.

Jeter les bases : Une partie du processus de suivi de l'état de la SDD d'un ministère consiste à examiner et à évaluer les composants de développement durable dans les politiques et programmes en place; des possibilités pourraient exister pour favoriser les objectifs ministériels de développement durable dans le cadre des activités existantes. Un ministère doit également formaliser les partenariats nécessaires pour exécuter une mesurer, en plus de définir les responsabilités et d'attribuer les ressources nécessaires à cette fin.

Mise en œuvre de la stratégie : Avant de mettre en œuvre une mesure de développement durable, un ministère doit élaborer les politiques, les processus et les instructions de travail qui indiquent comment et quant les objectifs et les cibles en matière de développement durable seront atteints. Essentiellement, le ministère doit opérationnaliser les initiatives de développement durable signalées dans sa stratégie. Il doit

établir les règles, les responsabilités et l'imputabilité en ce qui concerne la participation à la réalisation des objectifs de la stratégie à tous les niveaux de l'organisme de sorte qu'il puisse prouver sa capacité de surveiller le progrès vers la réalisation des objectifs de la SDD et d'en rendre compte.

Vérification, mesure corrective et examen de la gestion : Les vérifications internes ou les auto-évaluations constituent un élément essentiel pour identifier les lacunes dans le processus de mise en œuvre et pour cerner les possibilités d'amélioration. Essentiellement, les vérifications sont un moyen d'assurer que la stratégie est dans la bonne voie. Toutefois, pour que les mesures de la stratégie se concrétisent, la gestion supérieure doit être impliquée étroitement dans le suivi du progrès au chapitre de la mise en œuvre des mesures de développement durable. La gestion supérieure joue le rôle d'aider à identifier les faiblesses dans les pratiques existantes et à identifier des solutions pour permettre la mise en place de mesures correctives avant que ne surviennent les problèmes.

5.1.2 Rapports de situation d'Industrie Canada sur le développement durable

Comme on l'a mentionné précédemment, le système de rapport de situation sur le développement durable représente l'outil officiel utilisé par Industrie Canada pour recueillir des données sur l'état de la mise en œuvre des mesures de développement durable. Deux fois par année, les gestionnaires supérieurs sont appelés à demander à leurs agents responsables de soumettre des rapports de situation à la Direction générale de la politique stratégique qui prépare un rapport d'étape coordonné à l'intention des comités de la gestion supérieure et du sous-ministre. Ces rapports de situation comprennent des plans relatifs à l'achèvement des activités de développement durable dans le cadre triennal de la stratégie.

Le rapport de situation le plus récent (novembre 1999), examiné pour les besoins de l'évaluation à mi-mandat, comprend des mises à jour sur les mesures pour la période s'étalant entre avril et septembre 1999. De l'ensemble des mesures, 20 mesures avaient fait des accomplissements supplémentaires qui surpassaient le rapport de situation précédent. Il comprend également un rapport sur une nouvelle mesure ajoutée depuis la publication de la SDD I. Chaque rapport de situation est structuré de façon similaire. Voici une brève description des catégories d'évaluation.

1. **Description** : Le rapport de situation commence par une description de la mesure. La description est directement tirée de la SDD I, et dans certains cas, des renseignements supplémentaires ont été ajoutés à la description.

2. **Cibles** : Les cibles en matière de mesures sont tirées, mot à mot, des cibles soulignées dans le RPP de 1999-2000. Si aucune cible n'est énoncée dans le RPP, aucune cible n'est établie pour l'initiative dans le rapport de situation. Les cibles énoncées dans le rapport de situation son mesurables, liées à une échéance et axées sur les résultats (bien que certaines soient plutôt axées l'aboutissement).

Ces cibles sont destinées à servir d'un outil de mesure du rendement. Or, ces ciblent ne pourront mesurer la réussite d'une stratégie de développement durable que si IC est en mesure d'introduire des cibles qui tentent de mesurer les incidences de la mise en œuvre sur une mesure donnée. On reconnaît que cela pose des défis financiers, méthodologiques et systématiques.

3. **Résultats prévus à court terme** : Les résultats prévus à court terme mentionnés dans les rapports de situation sont les mêmes que ceux énumérés dans la SDD I. Dans de rares cas, d'autres résultats prévus à court terme sont inclus, mais en général, les résultats prévus sont intimement alignés avec la SDD I.

4. **Plan de mise en oeuvre – produits livrables/résultats** : Les sections relatives à la planification de la mise en œuvre constituent les sections les plus détaillées et informatives du le rapport de situation. Ces sections énumèrent des activités terminées. Elles signalent également les activités qui sont en cours et prévues pour 1999/2000. La quantité d'information incluse varie d'une mesure à l'autre. Par exemple, la mesure « Arguments logiques en faveur d'une politique en matière de l'environnement » contient une grande part d'information; par contre, la mesure « Systèmes de normes volontaires » comprend relativement peu d'information. Cela ne reflète pas nécessairement l'engagement du Ministère envers les mesures. De plus, certaines mesures comportent plus d'éléments et de détails que d'autres. Des rapports de situation moins détaillés peuvent renvoyer vers d'autres documents pour de plus amples détails. Cette section du rapport de situation fournit également aux agents l'occasion d'indiquer des plans au-delà des engagements énoncés dans la stratégie.

5. **Mesures/indicateurs de rendement** : En général, les mesures/indicateurs du rendement sont toujours en cours d'élaboration pour les initiatives. Quelques initiatives ont incorporé des mesures du rendement (p. ex., nombre d'occurrences sur le site Web, vérifications du recyclage), mais il est nécessaire d'identifier plus de mesures pour évaluer efficacement l'incidence des initiatives de développement durable. Un encadrement sur ce sujet par le bureau du commissaire ou le Secrétariat du Conseil du Trésor pourrait contribuer à identifier les mesures les plus efficaces au chapitre de l'évaluation du développement durable et des indicateurs du rendement. Comme on l'a mentionné plus haut, les mesures du rendement doivent être liées plus étroitement aux cibles pour être en mesure d'évaluer efficacement les aboutissements. Les coûts prohibitifs et les limites méthodologiques représentent une contrainte dans ce cas-ci.

6. **Consultation/coopération/partenariats** : Il faut une variété de consultations, de coopérations et de partenariats pour mettre en œuvre les mesures de développement durable. Les partenariats avec les autres ministères du gouvernement ou avec l'industrie sont les plus courants. Le rapport de situation comprend une description de la portée des partenariats formés pour exécuter une mesure.

7. **Obstacles à la mise en œuvre** : Cette catégorie identifie les obstacles à la mise œuvre des mesures au-delà des engagements, s'il y a lieu. Parmi les obstacles à la mise en œuvre plus poussée d'une mesure au-delà des engagements, mentionnons les ressources insuffisantes. Comme autres obstacles, on compte l'absence de partenariats coordonnés, une grande dépendance envers les partenariats et une faible priorité accordée à l'initiative. Certaines des mesures n'impliquaient aucun obstacle à leur mise en oeuvre.

8. **Ressources** : La description des ressources dans les rapports de situation ne présente aucune uniformité. Certaines mesures déclarent tout simplement que des fonds spécifiques sont attribués à la mise en œuvre de l'initiative, alors que d'autres précisent la quantité qui est attribuée à la mesure. Certaines mesures fournissent uniquement une explication de l'obtention des fonds (c.-à-d., selon un projet spécifique), alors que d'autres indiquent des détails budgétaires.

   Le manque d'uniformité dans cette section fait en sorte qu'il soit difficile d'évaluer les exigences budgétaires dans l'ensemble du Ministère. Étant donné qu'on cite constamment les ressources comme un obstacle à une mise en œuvre plus poussée, il serait utile d'énoncer des lignes directrices plus claires sur la façon dont l'information devrait être présentée dans la catégorie des ressources.

9. **Personnes-ressources** : Cette section énumère l'agent responsable et le gestionnaire du centre de responsabilité qui est actuellement en charge de l'initiative.

Il mérite de souligner qu'IC est en cours d'élaborer un système de suivi interactif qui pourrait améliorer l'efficience et l'efficacité des procédures de rapport. Le système, qui se présentera probablement sous forme d'un outil de suivi et de rapport interactif basé sur le Web, devrait minimiser le fardeau en matière de rapport chez les employés qui mettent en œuvre les engagements, tout en accélérant la production des rapports d'étape à l'intention de la gestion supérieure, du personnel et des intervenants. La mise en œuvre d'un tel système marquera une étape importante pour la création d'un système de collecte de données qui correspond davantage aux lignes directrices du commissaire au développement durable.

5.1.3 Possibilités d'amélioration

En général, IC utilise suffisamment de catégories d'évaluation dans ses rapports de situation pour surveiller le progrès de la SDD I. Néanmoins, il existe des possibilités d'améliorer à la fois le contenu de l'information et le niveau de détails inclus dans les catégories. Certaines de ces possibilités sont soulignées ci-dessous.

Bien que les rapports de situation d'IC sur les mesures de développement durable communiquent bel et bien les attentes en matière de politique et de rendement, les liens entre le grand nombre d'activités et les objectifs énoncés en matière de développement durable pour le Ministère ne sont souvent pas assez clairs pour fournir une idée de l'incidence des initiatives sur la réalisation des objectifs. Toutefois, il est également vrai qu'il est peut-être trop tôt pour évaluer les incidences, vu le courts laps de temps du programme à ce jour. Par conséquent, mis à part le fait d'indiquer les activités qui sont achevées, il est difficile de conclure si le Ministère a réalisé des progrès en matière d'incidences au cours des deux premières années de l'existence de la stratégie.

Les rapports de situation d'IC sur la SDD documentent les progrès réalisés vers l'accomplissement d'une initiative spécifique de développement durable. Bien que la méthode actuelle qui consiste à énumérer les activités terminées et prévues détermine si l'initiative est exécutée conformément au plan, cela peut se faire de façon plus claire, en expliquant à quel point l'initiative aborde avec succès les questions plus générales en matière de développement durable.

Un des plus grands domaines sujets à amélioration est l'aspect relatif aux mesures du rendement du progrès de suivi. Sans une information adéquate sur les mesures du rendement, il est difficile d'évaluer le progrès relatif aux mesures spécifiques énoncées dans la stratégie. IC pourrait viser à présenter une série plus claire de cibles et d'indicateurs connexes en matière de rendement pour les incidences à plus long terme.

5.2 Exigences de rapport

Conformément aux exigences du Conseil du Trésor, le Rapport annuel sur le rendement des ministères comprend désormais une courte section sur la situation de leur stratégie de développement durable du ministère. Cette section dans le Rapport sur le rendement est la seule méthode officielle de rapport en place qui permet aux ministères de rendre compte directement au Parlement de l'état de la mise en œuvre des mesures de développement durable. En bout de ligne, ces sections constituent un moyen pour le Parlement (le commissaire au développement durable) d'évaluer si un ministère respecte les engagements énoncés dans sa SDD.

La présente section de notre rapport suit le même format que la section précédente. On commence par souligner les lignes directrices en matière de rapport, tel qu'il a été suggéré par le commissaire au développement durable. Puis on évalue la section relative au développement durable dans le Rapport annuel sur le rendement d'IC, avec une attention placée sur les lignes directrices, afin de cerner les possibilités pour IC de modifier son système de rapport actuel de façon à l'aligner davantage avec les attentes du commissaire au développement durable.

5.2.1 Lignes directrices en matière de rapport

Selon le commissaire au développement durable, la section sur la SDD dans le rapport annuel sur le rendement des ministères devrait rendre compte des progrès réalisés en vue du respect des engagements pris dans la SDD. Cette section devrait également expliquer toute mesure corrective en cours pour remplir efficacement les promesses. Essentiellement, la section sur la SDD devrait déterminer si le ministère suit ou non le cours qu'il s'est tracé et, dans la négative, les mesures qu'il prendra pour corriger le tir. La section sur la SDD devrait également signaler les mises à jour et les nouveaux développements relatifs aux composantes de la SDD.

Le commissaire au développement durable suggère que les rapports sur le rendement englobent les aspects suivants [1]:

- Principaux buts, objectifs, cibles à long terme.
- Indicateurs de rendement ou stratégie de mesure du rendement.
- Cibles pour la période visée par le rapport.
- Progrès à ce jour et éventuelles mesures correctives.

Les rapports ministériels sur le rendement doivent aussi mentionner les engagements qui nécessitent des partenariats entre les ministères. Il est important que ces derniers aient mené des discussions à ce sujet pour assurer l'uniformité. Le rapport sur le rendement devrait également signaler l'affectation de ressources considérables et illustrer la façon dont le ministère envisage de trouver les ressources nécessaires.

---

[1] *Rapport du commissaire à l'environnement et au développement durable, 1999, 1-11*

Enfin, étant donné que seuls les faits saillants sont inclus, le commissaire au développement durable fait remarquer qu'il faut y joindre des renvois et indiquer les adresses Internet pour accéder aux sources de renseignements supplémentaires (p. ex., rapports et autres publications).

5.2.2 Rapport sur le rendement d'Industrie Canada

Le rapport sur le rendement d'Industrie Canada énumère chacune des mesures dans le contexte des objectifs et priorités stratégiques énoncés dans la SDD I. Le rapport explique en détail chaque initiative selon les catégories suivantes :

- Description : description de la mesure de développement durable.
- Produit(s) escompté(s) : les résultats prévus de la mesure achevée.
- Calendrier : le temps nécessaire pour livrer les résultats.
- Réalisations : ce que le ministère a réalisé au cours de l'exercice passé relativement à la mesure.
- Partenariats : énumération des intervenants (autres ministères du gouvernement, industrie, etc.).
- Centre de responsabilité : la direction générale qui est responsable d'exécuter l'initiative.

Les renseignements inclus dans les rapports sur le rendement ministériel sont disponibles à l'interne dans une liste des mesures de la Stratégie de développement durable et sont publiés sur le site Web d'Industrie Canada sur le développement durable. Cette liste suit de près les progrès accomplis dans la mise en oeuvre des diverses mesures prévues par la stratégie de développement durable. La liste a été mise à jour de façon à inclure les réalisations pour l'exercice de 1999/00, et contient des catégories identiques à celles des rapports sur le rendement. La liste renferme des renseignements sur chacune des 27 mesures.

5.2.3 Possibilités d'amélioration

La section sur le développement durable dans le rapport sur le rendement d'IC met en évidence les réalisations à court terme du Ministère. Il y a toutefois une possibilité de clarifier davantage les catégories susmentionnées dans le rapport. Par exemple, un énoncé clair sur le type et la portée de l'information à inclure dans chaque catégorie permettra une approche de rapport plus uniforme dans l'ensemble du Ministère.

La section sur le développement durable dans le rapport sur le rendement établit les produits escomptés durant toute la durée de la stratégie et indique les récentes réalisations. Le rapport sur le rendement comprend le but général du Ministère, ses objectifs stratégiques et ses priorités. Néanmoins, il est difficile d'évaluer l'incidence mesurable potentielle qu'une mesure donnée pourrait avoir sur le but, les objectifs et les

priorités. La difficulté d'établir ce type de points de repère et d'indicateurs de rendement dans le domaine du développement durable n'est pas un défi propre à Industrie Canada. Il y a donc une possibilité d'une intervention interministérielle pour relever ce défi, avec l'encadrement du commissaire au développement durable et, peut-être, du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Dans de nombreux cas, IC a dépassé la portée de certaines mesures de développement durable énoncées dans la SDD I; qui plus est, le Ministère a ajouté une nouvelle mesure (voir les sections précédentes du présent rapport) et de nombreux ajouts supplémentaires aux engagements existants. Les rapports sur le rendement offrent des possibilités de mettre à jour les mesures et d'ajouter de nouvelles activités réalisées ou prévues qui surpassent les engagements de départ.

La section sur le développement durable dans le rapport sur le rendement ne fait aucune mention des ressources. Le manque des ressources a été maintes fois signalé comme un obstacle à la mise en oeuvre plus poussée de la stratégie au-delà des engagements. Le rapport sur le rendement présente ainsi une autre possibilité d'aborder cette question relative aux ressources (en plus des documents d'information à la gestion supérieure). Jusqu'à ce qu'on élabore des moyens pour diviser les ressources des activités de développement durable qui sont souvent très intégrées et exécutées en partenariat, il est reconnu que cet élément ne pourrait pas être décrit dans les rapports sur le rendement.

Le commissaire au développement durable met l'accent sur l'importance de travailler en partenariat pour faire avancer les objectifs de développement durable. Le Ministère s'occupe de seulement trois des 27 mesures en isolation (l'étude sur les lois-cadres du marché, le site Web sur le développement durable sur Strategis, les communications internes). Toutefois, le rapport sur le rendement ne cite que les groupes impliqués dans des partenariats. Il n'établit pas la nature des partenariats (p. ex., consultative, financière), ni n'énonce le rôle des partenaires dans la préparation du rapport. Le rapport sur le rendement présente donc une possibilité de décrire la nature des partenariats de façon plus claire.

5.3 Contraintes

Dans les sections « Possibilités d'amélioration » ci-dessus, on s'est efforcé à limiter les possibilités soit à la collecte des données, soit à la production de rapports. La présente section du rapport, toutefois, souligne les contraintes les plus générales qui risquent de nuire à l'efficacité des systèmes d'IC et d'empêcher le Ministère de réaliser les attentes du commissaire au développement durable en ce qui concerne la collecte de données et la production de rapports.

5.3.1 Buts à long terme

Les initiatives de développement durable d'Industrie Canada abordent les buts à long terme en matière de développement durable qui sont énoncés dans le document de la SDD I. Cependant, il est difficile de faire le suivi des progrès de ces initiatives par rapport aux buts à long terme. Simultanément à l'établissement de buts à long terme, IC pourrait élaborer un système de rapport qui surveillera les réalisations en regard de ces buts à long terme. Tout système de suivi et de rapport devrait évaluer les liaisons entre les initiatives de développement durable et les buts. Il est probable que bon nombre des initiatives visent les mêmes buts à long terme. La planification à long terme pourrait fournir une possibilité de créer plus de fluidité entre les initiatives et de lier ensemble la stratégie.

5.3.2 Rapport interne et externe

Afin de suivre les progrès de sa SDD de façon plus précise, IC pourrait envisager d'élargir la portée de ses méthodes de suivi. À l'heure actuelle, IC utilise le rapport de situation sur la SDD, les budgets, le processus de planification opérationnelle, le Rapport sur les plans et les priorités, le Rapport ministériel sur le rendement et les comités de gestion supérieure. Bien que ces véhicules représentent des moyens utiles pour suivre les progrès, ils ne font pas nécessairement état de l'ampleur de la capacité du Ministère à exécuter une mesure donnée en matière de développement durable – particulièrement au chapitre des partenariats externes.

De ce fait, le Ministère pourrait envisager de recourir à des forums avec des intervenants externes - qu'ils proviennent de l'industrie, des autres ministères ou des autres gouvernements – en vue de communiquer les progrès en matière de développement durable qui seront réalisés dans le cadre de la SDD II. Une telle approche pourrait créer la possibilité d'accroître l'implication des intervenants dans la mise en oeuvre de la SDD et permettrait aux intervenants externes de fournir un apport sur la mise en oeuvre des mesures. Bien qu'Industrie Canada fasse déjà cela (p. ex., Réseau interministériel sur le développement durable), le Ministère pourrait déployer des efforts pour tirer parti d'autres possibilités.

6 Mesure du rendement

Le présent chapitre du rapport étudie la mesure du rendement dans le contexte de la première stratégie de développement durable d'Industrie Canada. Le chapitre commence par souligner la nature des cibles utilisées par IC pour mesurer la réussite de la SDD I. Il souligne ensuite les attitudes ministérielles à l'égard des cibles et la compréhension du Ministère des exigences de mesure du rendement. Enfin, le chapitre indique les possibilités pour le Ministère, selon les leçons apprises de la SDD I, de renforcer sa capacité de mesurer le rendement du développement durable à long terme.

6.1 Établissement des cibles et mesure du rendement

Les rapports de 1998 et de 1999 du commissaire à l'environnement et au développement durable énoncent le besoin, pour tout ministère, d'établir des cibles claires en vue d'améliorer sa capacité de mesurer le rendement. Sans se limiter au simple fait d'établir un sens de l'approche générale du ministère envers le développement durable, les rapports du commissaire au développement durable expliquent que les stratégies de développement durable nécessitent des points de repère qui fournissent des exigences claires et détaillées en matière de rendement à l'intention de la gestion interne et qui définissent le rendement en des termes qui peuvent être vérifiés ou évalués objectivement par des tiers.[1]

Au niveau ministériel, la mesure du rendement constitue un engagement organisationnel envers les objectifs stratégiques et le changement. Les résultats de la mesure du rendement visent à s'inscrire dans la lign/e du processus stratégique et à améliorer le programme pour les mises en oeuvre ultérieures des initiatives de développement durable.

Dans la SDD I, Industrie Canada énonce une approche de mesure du rendement qui souligne l'engagement du Ministère envers les résultats. En conséquence, le Ministère a exprimé ses 27 mesures sous forme de résultats prévus à court terme. IC a ensuite élaboré des cibles relatives à chacune des mesures dans le(s) *Rapport[s] sur les plans et priorités* subséquents(s). La plupart des cibles utilisées par Industrie Canada pour évaluer la SDD I se concentrent sur l'identification d'activités et de processus qui seront exécutés tout au long de la durée de la stratégie (p. ex., analyse, sensibilisation ou investissement). En d'autres termes, ces cibles mettent l'accent sur la mise en oeuvre et le progrès d'une mesure (court terme) plutôt que sur la réussite ou les incidences des activités axées sur le développement durable (long terme).

Toutefois, les cibles ne constituent qu'une facette du système de mesure du rendement du Ministère. Dans une ébauche du *Cadre d'évaluation* sur le développement durable, le Ministère énonce une série d'indicateurs et une méthode d'évaluation pour le cadre du

[1] *Rapport du commissaire à l'environnement et au développement durable*, 1998 et 1999.

développement durable. Les indicateurs comprennent des activités qui peuvent aider à surveiller l'achèvement d'une mesure, alors que la méthode d'évaluation décrit un processus qui pourrait servir à surveiller les progrès et les incidences de la mise en oeuvre d'une mesure.

Les incidences et la méthode d'évaluation énoncées dans l'ébauche du *Cadre d'évaluation* sur le développement durable sont généralement plus axées sur la mesure des incidences plutôt que les cibles, ce qui les rend plus efficaces pour la mesure du rendement. Par conséquent, comme le montre la Pièce 12, depuis le lancement de la SDD I, le Ministère a élaboré ou est en cours d'élaborer et d'envisager un certain nombre sélectionné d'outils ou d'indicateurs de mesure du rendement relatifs au développement durable.

Pièce 12 : Outils de mesure du développement durable d'Industrie Canada

Mesures de DD d'IC	Outil connexe pour la mesure du rendement (en usage, en développement ou à l'étude)
Communications internes	· vérifications du recyclage · occurrences sur le site Web en ce qui concerne les bulletins d'information sur le DD, l'écologisation d'IC et le changement climatique
Système de normes volontaires	· nombre d'entreprises enregistrées à ISO 14000
Solutions environnementales canadiennes	· occurrences sur le site Web site · rétroaction volontaire
Diffusion intersectorielle des technologies	· Occurrences sur le site Web · rétroaction des intervenants
Arguments logiques en faveur de la politique en matière d'environnement	· nombre de réseaux d'information officiels auxquels participent les employés · nombre de rapports, présentations et réunions avec l'industrie
Cadre de compétitivité sectorielle	· nombre de CCS qui tiennent compte du développement durable
Système de normes volontaires	· document de cadre d'évaluation pour tous les projets terminés
Approches volontaires à la gestion environnementale	· système pour évaluer et promouvoir des approches volontaires à la gestion environnementale
Étude des lois-cadres sur le marché et le développement durable	· applicabilité du cadre de développement durable à d'autres lois
Diffusion intersectorielle des technologies	· groupe de discussion de suivi

Comme le montre la Pièce 12, le Ministère ne vient que de commencer à utiliser des indicateurs de rendement sur le développement durable dans le processus de mesure du rendement en matière de développement durable. De plus, comme le présent rapport est une évaluation à mi-mandat, il se peut que le Ministère ait recours à un plus grand nombre d'indicateurs avant l'expiration de la stratégie en décembre 2000.

Cependant, la Pièce est quelque peu trompeuse car, bien qu'elle reflète correctement les mesures du rendement, elle ne reflète pas la capacité du Ministère à surveiller pleinement son rendement, ce qui constitue un élément important de tout système de mesure du rendement.

Comme le montre le chapitre 3 du présent rapport, Industrie Canada suit généralement le cours qu'il s'est tracé pour mener à bien les activités de développement durable énoncées dans la SDD I. Le système de suivi et de rapport du Ministère capte ce progrès en termes de résultats et d'activités, mais il réussit moins à faire le lien entre la réalisation des cibles et l'utilisation d'autres indicateurs pour mesurer les buts de rendement à long terme. Par conséquent, selon la perception au sein du Ministère, IC pourrait mesurer plus efficacement son rendement relatif au développement durable.

6.2 Mesure des résultats de la SDD I

Outre le défi de lier les cibles et les indicateurs, bon nombre de nos entrevues ont révélé un autre défi : la conception efficace de mesures du rendement pour le développement durable. Une variété de facteurs font en sorte qu'IC éprouve de la difficulté à concevoir des mesures efficaces.

- Comme un grand nombre d'activités d'IC sont menées en partenariat avec les autres organismes dans les secteurs privé et public, il n'est pas toujours faisable d'établir des mesures du rendement que le Ministère pourra recueillir ou contrôler.

- Bien que certaines mesures, comme la mise en oeuvre des normes ISO 14000, se prêtent bien aux cibles (p. ex., combien d'entreprises sont adhérées à cette série de normes), il est très difficile d'établir et de respecter, de façon réaliste, certaines cibles relatives à l'environnement (p. ex., réduire les émissions de gaz à effet de serre par X pour cent en Y années) ainsi que d'élaborer des liens clairs de causalité et d'attribution entre les initiatives d'Industrie Canada.

- Les cibles à court terme ne sont pas toujours un moyen efficace pour mesurer le rendement, surtout à cause du fait qu'elles concernent un objectif à long terme comme le développement durable.

Toutefois, il existe également une compréhension au sein du Ministère de l'importance de continuer à créer des cibles et des outils de mesure du rendement dans le processus de développement durable. Voici quelques suggestions visant à améliorer les outils de mesure du rendement ministériel :

- **Impliquer les intervenants externes dans le processus d'évaluation du rendement :** Bon nombre des mesures énoncées dans la SDD I sont des initiatives volontaires – leur réussite dépend éventuellement de la participation et de l'endossement des intervenants. Bien qu'IC puisse mesurer la réussite de la mise en oeuvre d'une mesure, il lui est difficile de suivre des incidences à plus long terme. Par conséquent, le Ministère pourrait envisager de faire participer les intervenants externes, particulièrement l'industrie, au processus d'évaluation du rendement (p. ex., étude de la question externe, enquêtes, consultations).

- **Coopération intergouvernementale accrue :** Il pourrait s'avérer utile pour les ministères en général, et non seulement pour Industrie Canada, de travailler avec le Bureau du vérificateur général (BVG) et le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) afin d'élaborer des critères de mesure du rendement pour les initiatives de développement durable. En bout de ligne, le BVG et le SCT s'intéressent à la capacité d'un ministère de mesurer le rendement. On pourrait les consulter et les faire impliquer dans l'étape de la conception de mesure du rendement pour le développement durable.

- **Outils à long terme :** Bien que les cibles soient un moyen efficace pour surveiller le rendement à court terme, le Ministère pourrait envisager d'élaborer un plus grand nombre de mesures du rendement qui ont une orientation à plus long terme. Si IC lance une mesure de développement durable, sans aucun indicateur de rendement connexe à plus long terme, le Ministère risque d'éprouver, plus tard, de la difficulté à souligner une initiative spécifique, comme celle d'avoir fait une vraie contribution pour aborder un objectif particulier du développement durable.

6.3 Possibilités d'amélioration

Comme en témoigne la discussion ci-haut, même s'il existe des possibilités pour Industrie Canada d'améliorer sa capacité de mesurer le rendement relatif au développement durable, le Ministère compte quand même la base d'un système de mesure du rendement pour le développement durable. De plus, il est important de noter que la SDD I constituait la première tentative du Ministère vers une stratégie de développement durable. Il est donc raisonnable de s'attendre à ce que des stratégies subséquentes fassent fond les unes sur les autres et qu'elles évoluent.

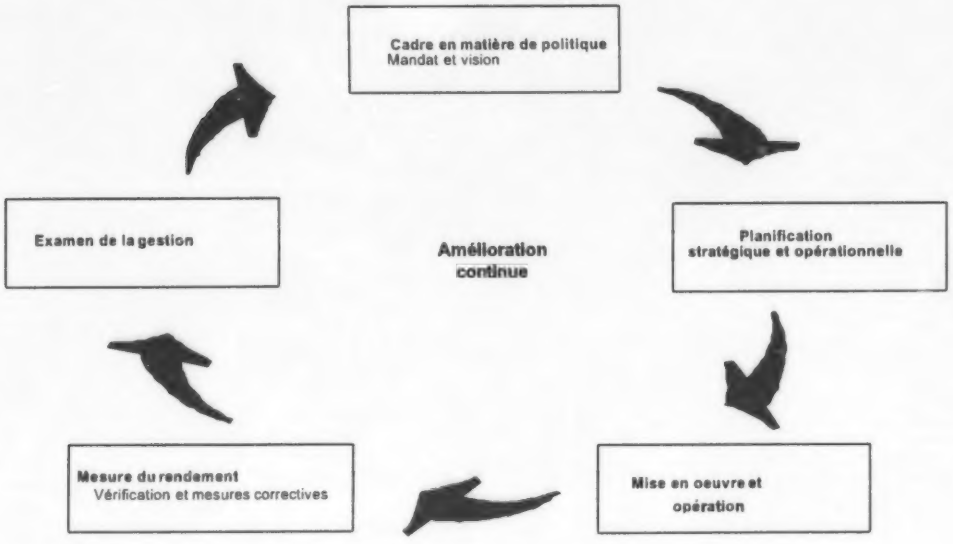
En bout de ligne, toutefois, Industrie Canada fait face à deux défis relatifs à la mesure du rendement en matière de développement durable. Le premier défi concerne l'aptitude du Ministère à communiquer sa capacité de mesurer le rendement en matière de développement durable et de faire les liaisons appropriées entre les cibles et les autres indicateurs. Le deuxième enjeu porte sur la capacité du Ministère de concevoir des outils efficaces de mesure du rendement à long terme pour le développement durable.

Les deux défis reflètent l'approche du Ministère dans la gestion du processus de la SDD. La Pièce 13 illustre les étapes dans un cycle de gestion bien conçu et aide à souligner les possibilités pour Industrie Canada d'améliorer son système de mesure du rendement.[1]

---

[1] D'après le diagramme dans le *Rapport du commissaire à l'environnement et au développement durable*, 1999, p. 1-13.

Pièce 13 : Cycle de gestion



La Pièce ci-haut indique les étapes qui entrent en jeu dans un cycle de gestion efficace. Au-dessus du cycle se trouve la politique, qui dans notre cas, représente la SDD I. Cette politique alimente la phase de planification qui, à son tour, alimente la phase de mise en oeuvre et d'opération. Comme le montre les autres chapitres du présent rapport, Industrie Canada a bien planifié la façon de mettre en oeuvre les initiatives de mise en oeuvre et a mis en oeuvre ces initiatives avec succès. Industrie Canada a également introduit un système de suivi et de rapport pour mesurer le rendement. Toutefois, ce système doit être élargi afin de mesurer le rendement selon les résultats définitifs et les initiatives. L'étude de la question externe et le processus de consultation de la SDD II permettront de relever ce défi. Enfin, pour ce qui est de la phase d'examen de la gestion, la présente évaluation à mi-mandat permet de répondre à ces besoins – des besoins qui seront mieux complétés au moyen des mécanismes de gestion tels que l'exercice du RPP.

Malgré le fait qu'IC intègre des indicateurs de développement durable à son système de mesure du rendement, les liens entre la mise en oeuvre et l'opération d'une initiative, d'une part, et les vérifications et les mesures correctives pertinentes, d'autre part, ne sont pas aussi solides qu'ils devraient l'être. À cet égard, la capacité accrue du Ministère de mesurer le rendement pourrait être communiquée de façon plus efficace. Bien que des liens aient été créés entre les cibles associées à la mise en oeuvre et aux indicateurs de rendement, il existe des possibilités de renforcer ces liens et de les communiquer aussi bien à l'interne qu'à l'externe.

Tel qu'il est illustré à la Pièce 13, alors que la *mise en oeuvre et l'opération* devraient être clairement liées à la *vérification et aux mesures correctives*, la *vérification et les mesures correctives* devraient être clairement liées à *l'examen de la gestion.* C'est à ce stade du cycle de gestion qu'IC pourrait porter une plus grande attention sur le rendement connexe à long terme. Sans outil de mesure du rendement à long terme, les mesures incluses dans la stratégie peuvent être considérées terminées après les phases de mise en oeuvre et d'opération. Les initiatives ne doivent pas nécessairement se prolonger dans la phase d'élaboration de la prochaine stratégie.

De façon générale, les mesures énoncées dans la SDD I ont contribué à favoriser le but global du développement durable. Il faut reconnaître que certaines des mesures présentées dans la stratégie sont des activités continues et pourraient être incluses dans la SDD II. Or, au lieu de considérer la SDD II comme une nouvelle stratégie, il serait utile pour le Ministère de la considérer plutôt comme la suite de la SDD I. En particulier, il ne faut pas oublier les initiatives distinctes qui ont été menées à bien durant la SDD I; il faut, au contraire, faire fond sur celles-ci et mesurer leurs incidences sur une période à long terme.

Quelles sont donc les possibilités spécifiques pour IC de miser sur la capacité de mesurer le rendement en ce qui concerne le développement durable? De façon plus précise, IC pourrait :

- s'assurer que les cibles à court terme sont clairement articulées;
- compiler de l'information sur le rendement de façon continue;
- continuer d'élaborer et de lier des indicateurs de rendement du développement durable; et
- élaborer des outils de mesure du rendement à long terme qui évaluent les incidences définitives et qui se rattachent aux objectifs ministériels en matière de développement durable.

S'assurer que les cibles à court terme sont clairement articulées : L'approche d'IC pour établir des cibles qui concernent la mise en oeuvre à court terme d'une mesure est généralement un moyen efficace pour surveiller les résultats et assurer que les mesures sont bel et bien mises en oeuvre. Ces cibles devraient énoncer clairement des attentes valables et faciles à gérer.

Compiler de l'information sur le rendement de façon continue : Le Ministère pourrait également songer à compiler de l'information sur le rendement pour chaque mesure sur une base continue. En intégrant la mesure du rendement à la portée d'une mesure, depuis sa création, il serait plus facile pour le Ministère de surveiller l'incidence à court et à long terme de la mesure. À ce titre, il serait utile d'obtenir un plus grand encadrement de la part du bureau du commissaire à l'environnement et au développement durable et du Secrétariat du Conseil du Trésor sur les indicateurs de rendement en matière de développement durable.

Continuer d'élaborer et de lier des indicateurs de rendement du développement durable : IC a commencé à élaborer des indicateurs de rendement efficaces pour le développement durable. Il importe donc que le Ministère poursuive l'élaboration de tels indicateurs et qu'il continue de faire des liens entres les cibles associées aux mesures et les outils de mesure du rendement. Il est également important que le Ministère communique ces liaisons

efficacement pour que les agents internes et les intervenants externes soient au courant du système de mesure du rendement du Ministère et pour qu'ils aient confiance dans les outils en place qui mesurent les résultats et les incidences.

Élaborer des indicateurs de mesure du rendement à long terme qui évaluent les incidences et qui se rattachent aux objectifs ministériels en matière de développement durable : Comme le révèle la discussion précédente, pour que les stratégies futures d'IC en matière de développement durable aident un effet maximal, il serait utile pour le Ministère d'élaborer une mesure du rendement à long terme pour évaluer les incidences. En dotant les stratégies ultérieures d'une orientation mesurable à long terme, les catégories peuvent devenir des documents plus « animés » qui établiront un nombre accru de programmes à long terme que l'on pourra ensuite évaluer en regard des incidences pertinentes du programme.

Annexe A Références

1. *Guide de l'écogouvernement,* 1995.

2. Extrait du *Discours du Trône 1999 : La qualité de notre environnement.*

3. Industrie Canada : *Stratégie de développement durable 1997.*

4. Industrie Canada : *Un partenaire indispensable — Nos priorités en 1999-2000.*

5. Industrie Canada : *Estimations 1999-2000 — Rapport sur les plans et les priorités.*

6. Stratégie de développement durable d'Industrie Canada : *Liste des mesures,* septembre 30 1999.

7. Ministère de la Défense nationale : *Des activités de défense respectueuses de l'environnement — Un stratégie de développement durable pour la Défense nationale,* décembre 1997.

8. *Rapport du commissaire à l'environnement et au développement durable à la Chambre des communes,* 1999.

9. *Avancer dans la voie du progrès : La deuxième génération de stratégies de développement durable*. Rapport de Brian Emmett, commissaire à l'environnement et au développement durable, décembre 1999.

10. Industrie Canada : *Ébauche de cadre d'évaluation de la Stratégie de développement durable*, 11 septembre 1998.

11. Industrie Canada : *Mesures de la Stratégie de développement durable par centre de responsabilité (Rapports de situation),* novembre 1999.

12. *Progrès accomplis dans la mise en oeuvre des mesures prévues par la Stratégie de développement durable d'Industrie Canada,* 31 mars 1999 et 31 mars 1998.

13. *Cadre d'identification des liens entre les lois d'encadrement du marché et le développement durable,* 31 mars 1998

Annexe B Liste des personnes interrogées

Industrie Canada

Brian Anderson, directeur, Industrie, Industrie Canada.

John Arseneau, directeur principal et gestionnaire adjoint, Direction générale des affaires environnementales.

Lucien Bradet, directeur général et gestionnaire, Direction générale des affaires environnementales sur les produits d'information, la technologie environnementale et le commerce.

Serge Croteau, directeur général, Services de programme, évaluation environnementale et Industrie Canada à titre de VR.

John Dauvergne, chef d'équipe, Développement durable, Direction générale des affaires environnementales – Politique sur le développement durable et le changement climatique.

Philip Fleming, coordinateur d'équipe, Équipe sur le changement climatique, Direction générale des affaires environnementales – Politique sur le développement durable et le changement climatique.

Lee Gill, directeur, Politique industrielle et scientifique.

Jaak Laan, conseiller principal en communications, Services consultatifs.

Wai Fai Lee, chef d'équipe, Produits d'information, Direction générale des affaires environnementales.

Robert Main, directeur, Affaires réglementaires et politique des normes.

Richard Pageau, directeur général, Direction générale du commerce et des opérations, Planification stratégique et services de gestion.

Paul Pierlot, conseiller principal, Politique sur le contenu d'Internet, Direction de la politique et des télécommunications.

Robert Renaud, gestionnaire, Intégrité des programmes et secrétariat, Évaluation environnementale et Industrie Canada à titre de VR.

Victoria Rowbotham, directrice, Recherche et analyse en matière de consommation, Bureau de la consommation.

Larry Shaw, directeur général par intérim, Politique industrielle et scientifique.

Sheila Smail, agente de commerce, Services logiciels, Direction générale des technologies de l'information et des communications.

Don Stewart, agent, Direction générale des affaires environnementales – Politique sur le développement durable et le changement climatique.

Anne Thompson, gestionnaire régionale, Direction générale des affaires environnementales.

Val Traversy, directeur général et gestionnaire, Technologies de fabrication et de transformation.

Kernaghan Webb, analyste principal en matière de politique juridique, Recherche et analyse en matière de consommation.

Intervenants externes

Jean Bélanger, ancien président de l'Association canadienne des fabricants de produits chimiques.

John Dillon, vice-président, Conseil environnemental et juridique, Conseil canadien des chefs d'entreprises.

Claude-André Lachance, Dow Chemical Canada Inc.

Ed Mallett, Ontario Center for Environmental Technology Advancement.

Ken Ogilvie, Enquête pollution.

Annexe C Guide d'entrevue

Introduction

La Loi sur le vérificateur général exige que chaque ministère fédéral élabore et dépose au Parlement des « stratégies de développement durable » (SDD) tous les trois ans. Les premières stratégies de développement durable ont été déposées en décembre 1997. Les stratégies révisées devront être déposées d'ici décembre 2000.

Dans le cadre de sa révision de la SDD, Industrie Canada effectue une « évaluation à mi-mandat » qui vise à fournir au ministère de l'information sur les résultats et les leçons tirées de la première Stratégie de développement durable (SDD I), en particulier les facteurs qui ont facilité et/ou entravé l'avancement du développement durable poursuivi par le ministère.

Industrie Canada a mandaté KPMG pour entreprendre une série d'entrevues avec les personnes clés impliquées dans les initiatives de développement durable du ministère. Les questions d'entrevue suivantes sont conçues pour nous aider à identifier les résultats atteints dans le cadre de la SDD I, et pour évaluer la pertinence continue de ces priorités. La rétroaction que nous recevrons à partir des entrevues sera utilisée pour élaborer un rapport d'évaluation à mi-mandat sur la SDD I. **Vos réponses serviront également à planifier les stratégies et les programmes futurs d'Industrie Canada en matière de développement durable. Toutefois, votre participation est volontaire. L'entrevue durera environ une heure. Tous les renseignements que vous fournirez seront présentés sous forme d'agrégat et ne seront pas associés à votre nom dans les rapports.**

BUTS ET OBJECTIFS D'INDUSTRIE CANADA EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Dans sa première Stratégie de développement durable, Industrie Canada met l'accent sur son engagement à stimuler « le développement durable en s'acquittant de sa mission, qui consiste à favoriser l'essor d'une économie canadienne concurrentielle fondée sur le savoir. »

Voici les quatre objectifs stratégiques définis dans la SDS I:

- *Climat du marché :* créer un climat du marché au Canada qui favorise le développement durable;

- *Innovation :* accroître la capacité des entreprises canadiennes de développer et d'utiliser des technologies et des outils novateurs qui contribuent au développement durable;

- *Commerce et investissement :* encourager les échanges commerciaux et les investissements qui contribuent au développement durable au Canada et à l'étranger; et

- *Intendance :* continuer à améliorer la capacité d'Industrie Canada de gérer et d'exécuter ses politiques, programmes et opérations qui contribuent au développement durable.

Cette stratégie, qui représente la première tentative d'intégrer le développement durable dans les activités de politiques et de programmes du ministère, vise à procurer « une solide assise sur laquelle peut reposer un programme ministériel de développement durable de plus en plus complet et présente des étapes concrètes à suivre pour y arriver. »

À l'intérieur des quatre objectifs stratégiques, le ministère a établi neuf priorités et 27 initiatives distinctes afin d'intégrer graduellement le développement durable dans les activités ministérielles. Le tableau suivant donne un aperçu des neuf domaines prioritaires.

Objectifs	**Priorités**
Créer au Canada un climat du marché qui favorise le développement durable.	➢ *Règlements et services axés sur le marché* : évaluer les liens entre les « règles de base » du marché et le développement durable ➢ *Arguments logiques à la base d'une politique privilégiant le développement durable* : tenir compte du savoir-faire et des préoccupations concernant l'économie, la compétitivité, le commerce et les consommateurs afin d'élaborer une politique qui favorise le développement durable ➢ *Choix des consommateurs et marché :* inciter plus efficacement les consommateurs à promouvoir le développement durable en les sensibilisant davantage et en leur fournissant de l'information.
Améliorer la capacité des entreprises canadiennes à développer et à utiliser des technologies et des outils novateurs qui contribuent au développement durable.	➢ *Méthodes et outils novateurs* : travailler en partenariat avec l'industrie pour mettre au point des méthodes et des outils novateurs qui améliorent la performance économique et environnementale ➢ *Développement et diffusion de la technologie :* encourager le développement et la diffusion de technologies de production non polluantes et à avantage concurrentiel qui procurent des avantages économiques et environnementaux à long terme

Encourager les échanges commerciaux et les investissements qui contribuent au développement durable au Canada et à l'étranger.	➢ *Politique commerciale* : promouvoir l'établissement de règles internationales qui favorisent la réalisation des objectifs en matière de développement durable ➢ *Promotion du commerce et investissements* : encourager l'investissement dans le savoir, les méthodes, les technologies et les produits canadiens qui favorisent la réalisation des objectifs en matière de développement durable et en promouvoir l'exportation
Continuer à améliorer la capacité d'Industrie Canada à gérer et à mettre en oeuvre ses politiques, ses programmes et ses activités qui contribuent au développement durable.	➢ *Prise de décisions plus éclairées* : prendre des décisions reposant sur une sensibilisation sans cesse croissante aux incidences économiques, environnementales et sociales des activités actuelles ou proposées et sur une compréhension de plus en plus grande de ces incidences ➢ *Écologisation des opérations* : veiller à ce que les opérations matérielles de tous les jours à Industrie Canada aient le minimum d'incidences sur l'environnement

THÈMES DES QUESTIONS

- **Pertinence du développement durable pour les politiques et les programmes d'Industrie Canada**
- **Réalisation des objectifs définis dans la SDD I**
- **Répercussions des initiatives de développement durable à l'étude**
- **Gestion de la SDD**
- **Mesure du rendement**

Vos réponses serviront à planifier les stratégies et les programmes futurs d'Industrie Canada en matière de développement durable. Toutefois, votre participation est volontaire. L'entrevue durera environ une heure. Tous les renseignements que vous fournirez seront présentés sous forme d'agrégat et ne seront pas associés à votre nom dans les rapports.